

Título Pymes familiares en Argentina: cómo ir más allá de la 3ª generación

Tipo de Producto Material Didáctico

Autores Martínez, Damián

Código del Proyecto y Título del Proyecto

D15S12 - Pymes familiares en Argentina: cómo ir más allá de la 3ª generación

Responsable del Proyecto

Martínez, Damián

Línea

Pymes

Área Temática

Administración y Recursos Humanos

Fecha

Diciembre 2014

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

1) Nombre y apellido:

Martínez, Damián

2) Título del proyecto completo:

“Pymes familiares en Argentina: cómo ir más allá de la 3ª generación”

Finalización: Diciembre 2014

3) Resumen del proyecto (no más de 250 palabras)

El presente trabajo explorará los componentes esenciales que hacen a la supervivencia exitosa de empresas familiares argentinas que han enfrentado procesos sucesorios en más de tres oportunidades. El enfoque propuesto es original, por cuanto no hay antecedentes nacionales (y escasos internacionales) donde el foco del estudio de los conflictos y la supervivencia de empresas familiares se centre en el análisis de aquellas que han superado más de tres generaciones.

Por otra parte, la mayoría de los trabajos preexistentes se basan en el análisis ex post de los causales de fracasos en empresas familiares, en tanto el presente lo hará en las herramientas que han derivado (y podrían hacerlo en el futuro) en situaciones exitosas.

Para ello, abordará la investigación sobre este particular a través de casos ilustrativos de empresas familiares argentinas que han superado exitosamente más de 3 procesos sucesorios, describiendo los principales elementos (vínculos entre familia y empresa, propiedad, tipología y desempeño, estructurales, culturales, de gestión y espíritu emprendedor) vinculados a este suceso.

Finalmente se establecerá un análisis comparativo entre aquellas que luego del tercer proceso sucesorio no continuaron como empresas familiares, de aquellas que sí lo hicieron, para intentar dilucidar las claves de este diferencial.

Tal como se propone, el análisis de aquellos casos que superaron exitosa y reiteradamente (por más de tres generaciones) el conflicto sucesorio podría constituir una fuente de aprendizaje para el resto del empresariado, facilitando herramientas para su sustentabilidad y perdurabilidad temporal, con el consiguiente impacto benéfico para nuestra economía y comunidad.

4) Relevancia del proyecto

El aporte del mejor conocimiento de los factores que hacen a la supervivencia de las empresas familiares a lo largo de reiterados procesos sucesorios, resulta vital en nuestro medio, ya que las Pymes familiares constituyen el grueso del empresariado nacional.

Este sector, expresa un fuerte aporte al PBI y por consecuencia tiene un gran impacto en la demanda interna de trabajo.

No obstante ser reconocido por diversos investigadores y fuentes que hay una muy alta tasa de generación de empresas familiares en Argentina, al mismo tiempo advierten que su mortandad es también muy alta, particularmente al momento de atravesar los procesos sucesorios y como consecuencia más del 90 % de ellas no supera con éxito la tercera generación.

En resumen, considero que esta investigación es relevante y merece ser apoyada por al menos las siguientes tres razones:

- a. El conocimiento de las claves de su superación exitosa del proceso sucesorio en reiteradas oportunidades, podría aportar medidas de gestión más eficaces para el resto del empresariado ante similares circunstancias.
- b. Por la importante contribución al PBI y la economía en general que reportaría conocer las herramientas para lograr una mayor y mejor continuidad temporal de las Pymes familiares.
- c. Por su fuerte impacto social, ya que favorecer la continuidad temporal de las Pymes familiares, fortalecería la economía y el bienestar de las comunidades a ellas vinculadas.

5) Objetivo principal

Determinar los principales factores vinculados al desempeño exitoso a través de los procesos sucesorios, en las empresas pymes familiares.

6) Objetivos secundarios

- a. Analizar los distintos procesos sucesorios en las Pymes que han superado exitosamente la 3ª generación.
- b. Describir los principales características (vinculadas a las relaciones entre empresa, familia y propiedad, tipología de empresa familiar y desempeño, y espíritu emprendedor) que caracterizaron y aún caracterizan a estas empresas.
- c. Examinar las distintas soluciones halladas a los conflictos sucesorios.
- d. Examinar (a partir del análisis comparativo de casos) los principales factores vinculados a la supervivencia empresarial.

7) Preguntas o problemas de investigación que se correlacionan con los objetivos planteados.

- a. Qué conflictos derivados de los procesos sucesorios han debido superar las Pymes familiares con más de 3 generaciones de vida empresarial?
- b. Cuáles son los factores comunes y divergentes (familiares, empresariales, estructurales, culturales, de gestión, etc.) ante este mismo proceso en distintas empresas?
- c. Cuáles son las herramientas, conceptos, capacidades y conocimientos que les han permitido superar esos escollos reiteradamente, a las que continuaron en marcha?
- d. Existen concordancias entre los derroteros seguidos por estas empresas?

8) Principales hipótesis de la investigación

1. El estudio de la repetición del problema sucesorio en empresas que superaron la 3ª generación permitirá definir las claves de su éxito en cuanto su supervivencia.
2. Esas claves se vinculan con prácticas y herramientas de gestión que facilitan una mayor y mejor continuidad temporal de las Pymes familiares en la Argentina.
3. La presencia de un fuerte espíritu emprendedor (ligado a la creación de emprendimientos internos, que impulsan la innovación y generan oportunidades de crecimiento y diversificación) constituye la clave de la supervivencia de las empresas familiares.

9) Metodología de la investigación.

i. Metodología

Para la realización de esta tesis se ha seleccionado como metodología la investigación a través de casos desarrollada principalmente por Yin (1997)¹ y Eisenhardt (1989)².

La misma es de carácter mixto (es decir puede ser tanto cuantitativa como cualitativa), eligiéndose en este caso la de carácter cualitativo. La investigación de casos supone la selección de los casos más apropiados para el estudio.

En esta investigación, y siguiendo lo planteado por Eisenhardt (1989) se realizará un estudio de casos múltiples. En concreto se analizarán casos de pequeñas y medianas

¹ Yin, R. K. (1997, Winter). Case study evaluations: A decade of progress? *New Directions for Evaluation*, 76, 69-78.

² Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.

empresas familiares de la República Argentina, con la condición común de haber superado exitosamente, cuando menos tres procesos sucesorios.

Los casos seleccionados presentan diferencias en tamaño medido tanto en cantidad de personal como así también en facturación. Además tienen distintas composiciones en cuanto a miembros que pertenecen a la familia, la cantidad de miembros familiares que trabajan en la empresa, las distintas generaciones familiares a las que pertenecen los miembros a entrevistar o encuestar, como así también a distintas culturas familiares y empresariales.

ii. La recolección de datos

La clave para la recolección de datos estará dada por la elaboración del protocolo de la investigación. Las preguntas desarrolladas en el protocolo del estudio del caso deberán reflejar el conjunto de preocupaciones del diseño inicial. Las preguntas pueden darse en cinco niveles:

Nivel 1: preguntas a determinadas personas

Nivel 2: preguntas específicas de un caso

Nivel 3: preguntas de patrones de hallazgos a través de todos los casos

Nivel 4: preguntas relacionadas con toda la investigación.

Nivel 5: preguntas normativas referidas a recomendaciones y conclusiones

La evidencia en la investigación a través de estudios de casos puede darse a través de seis fuentes (aplicables todas a esta investigación): documentos, registros históricos, entrevistas, observación directa, observación participada, y artefactos físicos. Cada una presenta sus fortalezas y debilidades, según Yin (2003)³:

³ Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fuentes de la Evidencia	Fortalezas	Debilidades
Documentación	Estable Exacta Amplia cobertura	Recuperación de la información Sesgo o desvío en los reportes
Registros de Archivos	Ídem Documentación Precisa y cuantitativa	Ídem documentación Accesibilidad
Entrevistas	Focalizada directamente en el tópicó de estudio Provee la percepción de inferencias causales	Sesgo en cuanto a preguntas construidas en forma pobre Sesgo en las respuestas Entrevistas que dan lo que el investigador quiere escuchar Imprecisiones por la pobreza del recuerdo
Observación Directa	Realidad Contextual	Tiempo Selectividad Costo
Observación participada	Ídem Observación Directa Agudo en los motivos y comportamientos individuales	Ídem Observación directa Sesgo del investigador por manipulación de los eventos
Artefactos físicos ³	Agudo en las características culturales y las operaciones técnicas	Selectividad Disponibilidad

La metodología a aplicar será la siguiente:

a) En primer lugar se realizará una visita a cada una de las empresas para informar sobre el estudio a realizar. En esa visita se realizará una entrevista con la persona de contacto (miembro familiar propietario) a quien se le explicará el proceso a seguir.

b) A partir de esto se realizará una determinación de las fuentes de evidencia a utilizar.

iii. Análisis de los datos

El análisis de los datos en las investigaciones con el método de estudio de casos consiste en examinar, categorizar, tabular y testear la evidencia a la dirección de las proposiciones iniciales de estudio.

De las estrategias que se pueden utilizar en esta investigación, privilegamos inicialmente seis:

- 1) Unión de patrones
- 2) Explicación de las construcciones-evidencias
- 3) Análisis de series de tiempo
- 4) Cronologías
- 5) Modelos lógicos
- 6) Síntesis cruzada de casos a través de tablas donde se muestren los datos de los diferentes casos de acuerdo a un modelo uniforme

10) ¿Necesita autorización para acceder a alguna/s institución/es o empresas?

Sí **X** No

¿Cuenta con ella?

Sí **X** No

11) Plan de trabajo (Esquema de las actividades a desarrollar desplegadas en un cronograma)

Año	2013		2014											
Mes	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aprobación del proyecto														
Reunión de información previa														
Desarrollo de entrevistas														
Análisis y procesamiento de datos														
Redacción del 1º borrador														
Período de ajustes														
Presentación final														

12) Estado de avance sobre el tema. Revisión de la literatura especializada. Incluir un listado bibliográfico actualizado.

- i. **Se destacan por su contribución a la comprensión de los procesos sucesorios y la determinación de las principales variables involucradas (las cuales serán tomadas como eje del análisis en mi investigación):**

Aronoff, C. y Ward, J. Family Business succession: The final test of greatness. Family Business Leadership Series, N° 1992.

Barach, Jeffrey A. y Ganitsky, Joseph B. Successful succession in family business. Family Business Review, 1995.

Barnes, L. B. & Hershon, S. A. 1976. Transferring power in the family business. Harvard Business Review, 54(4): 105-114.

Birley, S. 1991. Succession in the family firm: The inheritor's view. In C. E. Aronoff & J. L. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook*: 126-134. Detroit: Omnigraphics, Inc.

Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. 2002. Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, XV(1): 17-30.

Gallo, M. A, La sucesión en la empresa familiar. Colección estudios e informes, Caja de ahorros y pensiones de Barcelona, 1998.

Gallo, M. Á., Cappuyns, K. y Estapé, M. J. La continuidad de las empresas familiares. *La Empresa Familiar - 5. Estudios y Ediciones IESE*, 1996.

Goldberg, S. y Wooldridge, B. 1993. Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Journal*, 6(1): 62.

Handler, W. C. 1989. Managing the family firm succession process: The next generation family members' experience. Boston: Unpublished doctoral dissertation, Boston University.

Handler, W. C. 1991. Key intergenerational relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3): 21-32.

Handler, W. C. 1992. The succession experience of the next-generation. *Family Business Review*, 5(3): 283-307.

Handler, W. C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2): 133-157.

Ibrahim, A. B., Lam, J., & Soufani, K. 2001. A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, XIV(3): 245-258.

Longenecker, J. y Schoen, J. E. 1978. Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16: 1-6.

Perkins, G., 2008. Empresas Familiares: dos temas centrales. Sucesión y Acuerdos Familiares. *Ciclo de Management*, IAE Business School.

Perkins, G., 2008. La empresa familiar, entre la generación de riqueza y la felicidad. *Revista de Antiguos Alumnos Año XXV Diciembre 2008*: 76-78.

Perkins, G., Caputo, P., 2008. Profesionalización de la Empresa Familiar: La Familia Dueña. PE-N-107-IA-1-s

Sharma, P., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. 1996. A review and annotated bibliography of family business studies. Boston, Kluwer Academic Publishers.

ii. Definen modelos de órganos de gobierno en empresas familiares. Brindan esquemas de comparación. Establecen niveles de eficiencia.

Gallo, M. Á., Cappuyns, K. Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad. *D.I. nº 346*, IESE, 1997.

Perkins, G., Vilaseca, A., y Gómez, G. , 2002. Family structure and dynamics and its impact in the family business success. *Family Business Network XIII Annual Conference*, Helsinki.

iii. Analizan el impacto del macro ambiente (PESTEL) con respecto a las Pymes familiares:

Carrera, A., Mesquita, L., Perkins, G., y Vassolo, R., 2003. Business groups and their corporate strategies on the Argentine roller coaster of competitive and anti-competitive shocks. *Academy of Management Executive*, 17 (3): 32 - 44.

Davis, J. A. & Tagiuri, R. 1989. The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1): 47-74.

Lansberg, I. y Astrachan, J. H. 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1): 39-59.

iv. Abordan la temática de la profesionalización de la administración en empresas familiares. La vinculan con su perdurabilidad.

Gallo, M. Á., Cappuyns, K. Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar. *D.I. n° 304*, IESE, 1996.

Gallo, M. Á. Empresa Familiar: Directivos que no son miembros de la familia. IESE, Documento de Investigación, 1991.

Goldberg, S. D. Effective successors in family-owned business: Significant elements. *Family Business Review*, Research note, 1996.

Perkins, G. L. Dirección de empresas familiares. Presentado en el 1ª Congreso internacional de turismo, Buenos Aires, septiembre 2010.

Perkins, G. L. Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares, IESE, Tesis Doctoral 1992.

Perkins, G., Caputo, P., Quiroga, J. e Ibarlucea, D., 2003. Managing Argentine family firms in crisis: Strategic challenges and new managerial skills of Argentine family firms 2002-2003. *Family Business Network XIV Annual Conference*, Lausanne.

Perkins, G., Caputo, P., 2008. Profesionalización de la Empresa Familiar: La Familia Dueña. PE-N-107-IA-1-s

Perkins, G., Caputo, P., 2008. Profesionalizar las Personas. PE-N-105-IA-1-s

Perkins, G., Perkins G. N., Caputo, P., 2008. Familia Lacau (2). PE-C-062-IA-1-s

v. Analizan el aporte del espíritu emprendedor en la vida de la empresa. Proponen el emprendedorismo interno (intrapreneurship) como herramienta en la continuidad y reforzamiento del espíritu emprendedor y por ende de la empresa misma.

Handler, W.C., 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2): 133-157.

Perkins, G., 2007. Empresas Familiares I. PE-N-102-IA-1-s

Perkins, G., 2007. Empresas Familiares II. Análisis de Vinculación a Partir del Tamaño de Cada Una de las Instituciones. PE-N-103-IA-1-s

Perkins, G., 2007. Empresas Familiares III. Análisis de la Vinculación a Partir de la Dinámica. PE-N-104-IA-1-S

Stavrou, E. T. 1998. A four factor model: A guide to planning Next Generation Involvement in the Family Firm. Family Business Review, XI (2): 135-141.

vi. **Abordan en modo sistémico el análisis de los conflictos en empresas familiares:**

Harvey, M. y Evans, R. E. 1994. Family business and multiple levels of conflict. Family Business Review, 7(4): 331-348.

Holland, P. G. y Oliver, J. E. 1992. An empirical examination of the stages of development of family business. Journal of Business and Entrepreneurship, 4(3): 27-38.

Treviño Rodríguez, R. N. 2008. The strength of family ties: an antecedent of next generation members' knowledge acquisition, behavior and self-esteem. IESE, Universidad de Navarra.

vii. **Aportan herramientas y ejemplos de investigación basadas en la metodología de análisis de casos.**

- Eugui y Celaya, S.A., BPS – C- 1205 – IES – 00 – S.
- Familia Álvarez: los conflictos de la empresa familiar. BPS – C- 1196 – EDD – 00 – S.
- Empresa y familia. Una relación para mejorar. HRE – C- 0157 – EDD – 00 – S
- Sucesión en la empresa familiar. BPS – TN – 0331 – IES – 00 – S.
- Las empresas familiares. Nota técnica. CO – NT – 0232 – IESE – 00 – S