



**CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICAS EN EL  
PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA PYME  
FAMILIAR**

**ALUMNOS:**

**-Brescia, Nahuel**

**-Mostaccio, Luciano Damián**

**-Solari, Nahuel**

**TUTOR: De Arteché, Mónica**

**AÑO 2019**

# ÍNDICE

## Contenido

RESUMEN .....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
PREGUNTAS .....	9
OBJETIVOS.....	9
ALCANCE .....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 PyMEs Familiares.....	11
2.1.1 Ciclo De Vida .....	11
2.1.2 ¿Qué está primero, la familia o empresa? .....	22
2.1.3 Modelo de los tres círculos.....	26
2.2 Plan de Sucesión.....	30
2.2.1 Características y ventajas .....	30
2.2.2 Etapas de la planificación.....	34
2.2.3 Problemáticas .....	38
2.3 Generaciones .....	41
2.3.1 Características y competencias .....	41
2.3.2 Choques generacionales en el trabajo.....	49
2.3.3 Protocolo familiar.....	51
3. Casos y metodología de estudio .....	56
3.1 Entrevista Maprin SA.....	60
3.2 Entrevista Dibutech proyectos y construcciones SA .....	62

3.3 Entrevista Caucom SA .....	64
3.4 Entrevista Damián Martínez .....	68
3.5 Dibutec proyectos y construcciones SA .....	72
4 CONCLUSIÓN .....	78
4.1 IMPLICANCIAS .....	80
5. BIBLIOGRAFÍA .....	81
ANEXOS .....	84
Entrevista Dibutec proyectos y construcciones S.A. - Cristian Jesus Ramirez Gaston Prpich.....	84
Entrevista CAUCOM S.A. - Javier Rebello .....	87
Entrevista a Damián Martínez, experto en sucesión en empresas familiares....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N°1. Clico de Vida .....	16
Figura N°2. Tres Círculos .....	27
Figura N°3. Ventajas de la planificación a largo plazo .....	32
Figura N°4. Etapas del Proceso de Sucesión .....	35
Figura N°5. Generaciones .....	42
Figura N°6. Fases típicas en el desarrollo del protocolo .....	52
Figura N°7. Triangulación .....	56
Figura N°8. OSGOOD 1 .....	73
Figura N°9. OSGOOD 2 .....	74
Figura N°10. OSGOOD 3 .....	76

## **RESUMEN**

El presente trabajo trata acerca del proceso de sucesión en PyMEs familiares, y tiene como finalidad encontrar las principales causas y efectos de los diferentes factores involucrados en dicho proceso, así como también hallar una forma de poder mitigar los problemas más habituales y llevar adelante la sucesión de forma óptima, logrando que la empresa perdure en el tiempo.

Realizamos una investigación bajo un paradigma cualitativo con tipo de investigación descriptiva con estudio de casos. Se aplicó una triangulación de datos, análisis de un caso de éxito de una PyME argentina que ha atravesado procesos sucesorios, y entrevistas a cuatro empresas pyme argentinas ubicadas en diferentes etapas del proceso sucesorio, complementando con una entrevista a un experto en la materia.

Investigamos sobre la importancia del desarrollo de un protocolo familiar en donde se estipulan parámetros y reglamentos relacionados a la sucesión, así como a la relación familia-empresa. Por otro lado, realizamos observaciones puntuales en empresas familiares argentinas y destacamos características en común en el funcionamiento de éstas y su impacto en el proceso.

Analizamos el impacto que tienen las diferentes formas de pensar y actuar de cada generación que llega a la dirección de la PyME familiar, el efecto que tiene la falta de planificación a largo plazo (más allá de la próxima generación), y así también aplicamos modelos teóricos como el de los tres círculos, el ciclo de vida de este tipo de empresas, y las etapas típicas de un proceso sucesorio.

Concluimos que la falta de profesionalización, planificación más allá de la siguiente generación y creación de protocolo, impactan directamente de manera negativa en el proceso sucesorio.

## **PALABRAS CLAVE:**

**Sucesión - PyME - familia**

## **ABSTRACT**

The current work is about the succession in the family business in Argentina (PyME), we have been working to define the principal causes and effects that can be found during the process. Also, we have identified and understand how to make an excellence succession plan.

We have done a qualitative research using a triple method of work based on an interview with a local expert, analyzing a case of study in a PyME and also working with four different companies that we had interview to have a better understanding of how do this companies develop a succession plan

In addition, we analyzed the impact of different generation within the SME, the most common issues in the daily work and also the importance of the different roles of each person inside the company.

To summarize we have concluded lack of professionalization, planning beyond the next generation and creation of a protocol, negatively impact on the succession process.

## **KEYWORDS:**

**Succession - PyME - family**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La empresa familiar cuenta con una enorme importancia en el desarrollo de la economía mundial y es la base para el crecimiento de cualquier país.

En la Argentina se encuentran 853.886 PyMES (AFIP - 2019), de las cuales el 90% son PyMES familiares (desde ahora llama PF), representando el 70% del empleo privado y a su vez el 68% del PBI del país. Cuando desarrollamos en detalle estos números vemos que se nos presenta una falencia en el registro de las compañías. Según el ente regulador en 2019, sólo el 47% está registrada: donde el sector Agropecuario está liderando en cantidad de empresas, seguido por Servicio, Construcción y por último Comercio. (AFIP - 2019)

Entendiendo el peso que tienen estas empresas en la producción total del país y la relevancia en la ocupación privada, el dato alarmante es la vida útil: solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta; Según datos de Club Argentina de Negocio Familiar (CANF - 2018)

Según estos datos expuestos la mayor problemática encontrada es la falta de planificación a largo plazo donde expone la falta de visión y pensamiento futuro dejando en manos del tiempo y del "día a día" la prosperidad de las empresas. Una de las herramientas que se utilizan para evitar esto es la planificación de la sucesión que establece los pasos y desarrollos a realizar para llevar a cabo el traspaso de mando de manera satisfactoria.

El Plan de Sucesión muchas veces se entiende que aplica a empresas grandes o con un volumen de negocio considerable por su complejidad o insumo de tiempo en el armado. Pero según *EmprendePyme* (2018) esto se puede llevar a cabo en cualquier empresa o institución y es tal vez la herramienta más importante para extender y mantener la prosperidad de las empresas familiares. En él se pueden destacar dos puntos principales, la elección y proyección de las nuevas generaciones enfocándose en donde mejor sea su rendimiento, es decir comenzar a direccionar las actividades y desarrollos tanto personales como profesionales en la dirección adecuada; por otro lado el Plan de Sucesión establece un mecanismo de competencias para mantener en las posiciones de mando medio y llegado el caso en la dirección, a la persona con mejores aptitudes para el puesto, quien ante una eventualidad o en el momento previsto de la sucesión, se encuentre en condiciones de ocupar la nueva posición, sin interponerse en el habitual desempeño de la organización. Usualmente esta función es aplicada en grandes empresas, cuyas estructuras les permiten realizar un seguimiento exhaustivo de cada uno de los integrantes y su evaluación oportuna para determinar la potencialidad que poseen para ser ascendidos en un futuro. Esta herramienta no es proyectada en detalle en las PyMEs, pero si se encuentra muchas veces de manera implícita en el trabajo y desarrollo del día a día.

Otro de los puntos centrales que ocasionan la falla en la sucesión de una generación a otra es la diferencia cultural entre las distintas generaciones que la conforman: Baby Boomers, Generación X y los Millennials (o Generación Y). Como ejemplo nos encontramos con distintas preparaciones, capacidades técnicas y estilos de liderazgo como también así por las experiencias vividas las prioridades o puntos de foco son distintos, en las primeras generaciones la tendencia es más conservatoria y en el caso de las terceras generaciones ya es una tendencia más innovadora y de tomar riesgos para el crecimiento.

Se intentará entender que podemos encontrarnos en un Plan de Sucesión para luego aplicar dichos conocimientos en los casos de estudio que constaran de



entrevistas a diferentes empresas de distintos sectores para entender cómo trabajan este tema en paralelo al desarrollo económico de cada compañía.

Cada caso será desarrollado luego de una entrevista con los directivos y fundadores exponiendo los datos recopilados y los mensajes claves generados, buscando poder exponer de la mejor manera la filosofía de las empresas seleccionadas.

## **PREGUNTAS**

- ¿Cuáles son las principales condiciones y factores que amenazan y desfavorecen al proceso de sucesión de mando en las PyME familiares?
- ¿Cómo podemos aplicar las lecciones aprendidas sobre el plan de sucesión para evitar que se presenten los principales errores en casos futuros?

## **OBJETIVOS**

Descubrir cuáles son los factores y efectos principales que influyen en el proceso de sucesión en una PyME familiar.

- 1) Identificar qué pasos y procedimientos se deben tener en cuenta antes, durante y después del proceso de sucesión dentro de las PyMES familiares.
- 2) Entender las principales características, propósitos y competencias de las diferentes generaciones que conviven en el entorno empresarial y se enfrentan en la sucesión.
- 3) Comprender las principales consecuencias de la falta de planificación en el proceso de sucesión.
- 4) Reflexionar sobre la correcta metodología para que la sucesión sea positiva y próspera para la empresa.

## **ALCANCE**

En este trabajo de investigación no se analizaron los departamentos de RRHH ni de legales de las empresas PYME familiares entrevistadas, ya que el efecto que produce en el proceso de sucesión debería de analizarse de manera diferente. Sólo nos hemos detenido a analizar el management y cómo se maneja el órgano de gobierno, no por cómo está compuesta la sociedad y sus procesos formales.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra tutora De Arteché, Mónica quien nos ha orientado a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación. Al profesor Martínez, Damián por brindarnos su conocimiento y mirada sobre el tema de estudio. A los gerentes y directores de PyMEs entrevistados en el trabajo de campos quienes nos brindaron abiertamente sus experiencias.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 PyMEs Familiares

#### 2.1.1 Ciclo De Vida

Según el filósofo griego Aris-tóteles, se entiende “familia” como *oikía*, casa familiar, que los latinos vertían por *domus* o *fa-milia doméstica*. Pues *oikía* significa no tanto el edifi-cio en que se habita (*dôma*) cuanto el conjunto de hom-bres y de bienes que lo integran.

*“Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles se lucra.”* (Economía Simple 2016)

Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF - 2008) podemos catalogar a una empresa de cualquier tamaño o dimensión como “Empresa Familiar” si cuenta con alguna de las siguientes características:

*1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s)”.*

*2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*

*3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*

*4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.<sup>1</sup>*

En 2017 Laempresafamiliar.com nos hace entender qué grado de impacto dentro de la compañía posee la cultura familiar y si se cumple una característica que consideramos fundamental; que es el deseo claro de continuar la familia teniendo la influencia sobre la empresa en las generaciones futuras.

La empresa familiar es un claro dominante en la gran mayoría de los países del mundo. Su papel en la economía se refleja en su contribución de valor agregado, empleo y en todos los casos, las cifras sitúan a las EF como uno de los pilares fundamentales del desarrollo social y económico. Cuando analizamos las economías abiertas y quienes son los más grandes jugadores e influyentes nos podemos encontrar con nombres que nos llamarían la atención.

La revista Business Insiders presentó en el 2015 el top 21 de empresas familiares más grandes del mundo, donde podemos destacar Nike (puesto 10), Samsung Electronics (puesto 7), Walmart (puesto 3) y las farmacéuticas Roche y Novartis en puestos 2 y 1 respectivamente.

Para enfatizar aún más la importancia que tienen las EF en la economía de los países de libre comercio por ejemplo en España el 89% de las empresas son familiares, en Colombia representan un 87%, Argentina y Brasil un 90% y en Chile

---

<sup>1</sup> Definición oficial de Empresa Familiar. Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF).

49%. A su vez, dentro de las 250 EF más grandes del mundo, el 52% se encuentra en Estados Unidos delegando a los 2dos y 3er puesto a Francia y Alemania con 2 y 1% respectivamente.

En base a estos datos y sumando a que casi en gran parte de los países, especialmente Latinoamérica estas compañías representan entre el 70 y 90% del PBI mundial, pero cuando analizamos el ciclo de vida de este tipo de compañía se nos muestran datos alarmantes, el 70% de las empresas tienen grandes dificultades para pasar la segunda generación, y según el estudio de Libre Mercado, en 2018, El 89,9% es de primera o segunda generación. Sólo el 7,4% es de tercera generación y apenas el 2,6% llega a la cuarta.

En Europa, Según la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia (2018) en la jornada de “Empresas Familiares en el Mundo”, sólo el 7% de las empresas de España superan la 3ra generación. En el caso de Bélgica solo el 17%, Alemania supera el 29% y América Latina solo el 3.5%.

En Argentina los números de vida son similares que la región, solo un 4% supera la tercera generación y únicamente el 1% la cuarta (La Nación en 2018).

Muchos de los casos de fracaso es que no está medido ni planificado el proceso de sucesión, y entendiendo los números se da mucho más cuando entran las generaciones X e Y, aproximadamente según la edad de cada empresa. Este cambio generacional, no siempre decimos que es el factor decisivo para el futuro de la empresa porque muchas veces los factores externos impactan más de lo que puede hacerlo el interno, aunque si la falta de experiencia o toma de decisiones erróneas frente a estos factores, tienen una connotación negativa. El proceso de cambio de mando es tal vez el mayor desafío que tiene la EF y para dimensionar el impacto en la Argentina, según un estudio de Ernesto G. Niethardt, consultor de

empresas familiares (2017), registradas empresas de más de 100 años, solo tenemos en vigencia 8 empresas que están al mando por la 5ª y 6ª generación; siendo la más antigua Delfino SA, fundada por Don Bernardo Delfino en el año 1838 y hoy manejada por la sexta generación. Otro ejemplo es Magnasco, empresa líder en el sector Lácteo, fue fundada en el año 1855 y hoy es gerenciada por la 4ta y 5ta descendencia.

Para entender localmente, la AFIP (2019), define como Pequeña Y Mediana Empresa, las compañías que en el promedio de los últimos 3 ejercicios entreguen números de facturación en pesos argentinas por:

fuentes AFIP: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana - Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana - Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

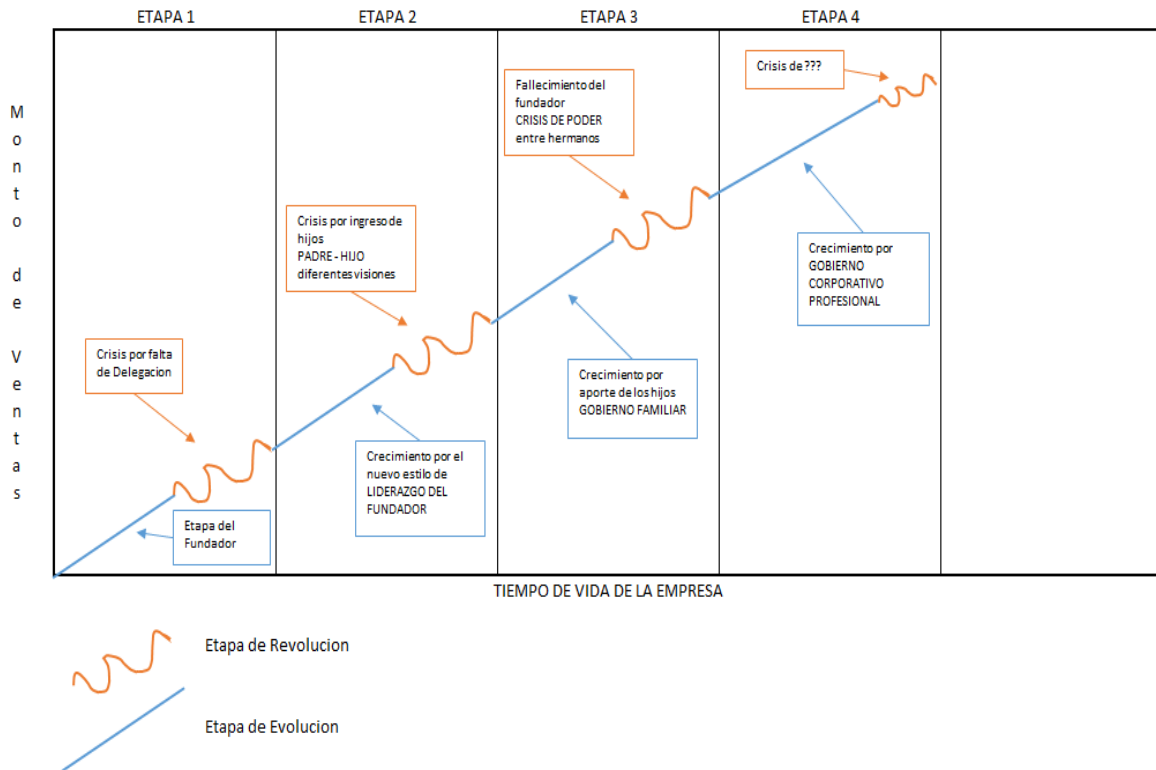
Entendiendo que las empresas familiares son organismos / instituciones vivas que nacen, se van desarrollando, se transforman y muchas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, pero otras desaparecen. La alta

mortalidad de las mismas, las obliga a estar en alerta de los distintos obstáculos y crisis que deberán superar a medida que se van creciendo y prosperando en el tiempo. Hay que tener en cuenta que cada vez son más las exigencias para que una empresa permanezca en el mercado, muchas veces los factores económicos y políticos, más aún entendiendo la complejidad y volatilidad de nuestro país, conllevan a dar pasos en falso y desembocando en la quiebra de las mismas. Por lo tanto las empresas deben estar preparadas para lograr adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del entorno tanto macro como micro, de los clientes, de la competencia y de muchos aspectos internos que también son factores de riesgo en la vida útil de las EF. Solo aquellas organizaciones que estén dispuestas, no solamente a adaptarse al nuevo entorno e introducir cambios, sino también generarlos en la organización familiar y empresarial, son las que permanecerán a lo largo del tiempo.

El siguiente modelo pretende mostrar que las EF pueden fracasar si no analizan y trabajan en, cómo la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser EF (Santiago Doderó, 2008).

## Ciclo de vida de una empresa familiar

Figura N° 1. Ciclo de Vida



Fuente: Dodero Santiago. 2008.

### Etapa I: Inicial: El fundador que emprende el negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, (Dodero,2008), nos hace mención al nacimiento e inicio del emprendimiento –hombre o mujer– pone el esfuerzo en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. “*El fundador es emprendedor, pasional y tiene gran capacidad para superar dificultades*” (Dodero 2008). Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás viendo no la ven”. Su plan de negocio podría estar escrito en una servilleta de papel, en su cabeza o solo seguir su instinto y visión en los primeros pasos del desarrollo del emprendimiento. Es por eso que en los



primeros pasos de la empresa el rol del fundador es de suma importancia para que su instinto, que fue lo que lo llevó al desarrollo de este negocio, le permita prosperar y poder así desarrollar su idea.

**Primera crisis:** por falta de delegación

*“Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes porque está llegando al tope de la curva de productividad, comerciales e incluso financieros. La falta de personal y ayuda en los procesos del negocio”* (Dodero, 2008). Para superar esta crisis se debe incorporar gente a quien encargar algunas funciones que antes hacía él. Aquí aparece el primer punto de conflicto al tener la necesidad imperiosa de delegar y encontrar alguien de su confianza para poder mantener el crecimiento de negocio que lleva hasta el momento. La dificultad de entregar una responsabilidad a un tercero es alta entendiendo la preocupación de mantener el estándar de calidad logrado por el mismo fundador. En caso de lograrlo podrá superar esta primera crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

**Etapa II:** Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Esta es la etapa en la que más miembros de la familia se involucran en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos que los observados durante la etapa inicial de la existencia de la misma. Algunos de los desafíos habituales de la etapa son: mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave. Para esta nueva etapa, es esencial que el fundador adquiera nuevas competencias como para ser capaz de liderar un equipo con

nuevas personas que se han incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deben tomar decisiones y dar cuenta de ellas. *“La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que le da origen a esta etapa. El fundador, comunica a su gente el sentido de misión con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa” (Dodero, 2008).* De este modo consigue una formidable ventaja competitiva que es sólo pensable para la empresa familiar, aunque no todos lo consiguen, porque el fundador no ha sabido superar la crisis de la etapa anterior.

**Segunda crisis:** por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

- *“La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.*
- *El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar.*
- *La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. El deseo de los hijos de introducir lo aprendido en la universidad, es visto por el fundador como una amenaza a su empresa.*
- *Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, no saben comunicarse de modo efectivo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión” (Dodero, 2008)*

Es imprescindible que el modelo de negocio y la pasión por la empresa sea la base del conocimiento que sea pasado a sus hijos, para que estos puedan alimentar sus

sueños y aprender a escuchar para comprender los intereses y expectativas. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr compromiso por parte de éstos.

### **Etapa III:** Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior, entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia y nexos que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender dirigir mejor la empresa y emprender nuevos negocios. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí por sacar la empresa adelante tiene una fuerza que se palpa especialmente ante situaciones de crisis. *“Este nuevo equipo se comienza a solidificar como base y cimiento de la empresa llevando el mando del Gobierno Familiar para toda toma de decisiones que involucre el desarrollo de la Empresa Familiar” (Dodero, 2008)*

### **Tercera crisis:** fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre – o madre - es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.

*“La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, pero debe hacerse en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la siguiente generación. Se deben anticipar los potenciales conflictos sobre intereses, visión y expectativas” (Dodero, 2008).* Por ello, lo que Santiago intenta anticipar es que el tema suele retrasarse, y en vez de tratarlo como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se lo trata de forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo liberado a la sucesión siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los posibles

conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser temas tabúes, es decir aquellos temas que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome mal. Algunos ejemplos los encontramos en los problemas relacionados con: El mal desempeño de algún hermano, o peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto.

#### **Etapa IV:** El gobierno corporativo profesional

De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la EF para que les permita superar la crisis de la etapa anterior. Un ejemplo claro es la segregación de áreas o departamentos a cada miembro para mantener el control sobre toda la corporación, pero sin interferir directamente en el día a día, siempre y cuando la comunicación sea la base de todo relacionamiento en la empresa.

La familia debe concentrarse por mejorar la calidad de gobierno salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar – el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agrega valor a la EF.

**Cuarta crisis:** cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información clara, debido a que los controles son débiles o escasos – prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información mínima necesaria-. El directorio no conoce las expectativas y los intereses de los accionistas familiares y algunos de ellos a su vez no cuentan con información clara y necesaria para evaluar el desempeño de la empresa tanto del directorio y del gerente general. En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad que le den la prosperidad necesaria a la empresa donde por la dimensión y volumen de crecimiento necesita una mejor administración y control de la información. La falta de transparencia de esta información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve que, entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa, pierdan confianza en quienes la dirigen. La responsabilidad es la que exige a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas (No siempre están dentro de la empresa). La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman decisiones. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que pueden poner en peligro la continuidad la de la empresa familiar y, muy probablemente, la armonía familiar. Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento. Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus empresas, es que ellos deberían considerar los riesgos que asumirán al no contar con un gobierno efectivo y como se deberá llevar a cabo toda toma de decisiones y control sobre la administración de la EF.

### 2.1.2 ¿Qué está primero, la familia o empresa?

Esta es tal vez la pregunta más común y, a su vez, la que más debate genera en las empresas familiares. Uno puede encontrar tantas variantes y opciones como emprendedores se entreviste; y esto se debe al nexo que existe entre estos dos puntos en la vida cotidiana de las EF. La convivencia muchas veces con hijos y hermanos no solo se limita al ámbito del hogar, sino que se traslada a largas jornadas de trabajo donde se cruzan intereses y pensamientos que tienen un peso tan importante como el de darle la prosperidad al negocio para que esa familia tenga un pan en la mesa a fin de cada día.

El punto óptimo de estos nexos se genera cuando la empresa logra tener como un activo de valor agregado a la unión familiar. Al llegar a este punto habremos logrado que la empresa vea a los dueños no como una carga y una presión de “tener a todos contentos” sino como un activo que suma valor y demuestra ser un pilar fundamental.

En la teoría deberíamos decir que primero debe estar la empresa, *Business First* diría Josep Tapies (2013), si esta no se cuida no habría familia. Este dilema es muy parecido al del “huevo y la gallina” en donde uno se pregunta quien esta primero sabiendo que uno depende de la prosperidad del otro.

Toda familia tiene tres opciones para orientar la actitud hacia la empresa: La primera es dar prioridad a los intereses de la compañía. La segunda es dar prioridad a los intereses de la familia. La tercera es un intermedio entre las dos anteriores. (Doderó, 2008)

La elección más equilibrada y que todo accionista de la empresa esperaría es el tercero donde se los administradores del órgano de gobierno trabajan y desarrollan sus actividades en un rol de comunicación y relacionamiento claro con el vínculo familiar dentro y fuera de la empresa. El correcto equilibrio “es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar” (Leach, 2009).

Dentro de las tres opciones planteadas deberíamos analizar la situación en la cual se encuentra la empresa ya que a medida que va creciendo y pasando crisis o dificultades esta elección podría ir cambiando. A priori, si nos preguntamos esto en los primeros tiempos de vida de la EF donde se trabaja con pocos recursos, las ganancias no son abundantes y se necesita constantemente reinvertir el dinero en la compañía esperando una mayor retribución a fin de mes, vamos a encontrarnos con que la opción más válida sería la de la familia por sobre la empresa. En este punto la familia trabaja a pulmón generando más confianza que tal vez resultados, pero con tal de que la empresa comience a rondar la curva de crecimiento se apuesta al círculo más íntimo dejando de lado errores o fallas en el proceso siempre y cuando el objetivo sea el mismo: la prosperidad del negocio.

Con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, la respuesta de esta pregunta se comienza a enfocar más en la empresa que en los nexos de sangre. Algo obvio si lo analizamos desde afuera del ámbito EF, pero algo muy difícil de lograr sino se tiene claro el objetivo por el cual se trabaja todos los días. Un punto muy importante a dejar de lado, que muchas veces es el comienzo de la decadencia de dichas empresas es el ego.

Un sentimiento que todos tenemos, pero solo los que lo saben usar de la mejor manera son los que llegan a fin de día a cerrar los negocios más importantes. Imaginemos esto en el ámbito laboral de una EF donde no solo se compite por ganar más dinero, sino que eso es a veces en contra de un hermano o primo, el resultado es catastrófico. El deseo por ser más que el otro o ser el que mejor se desarrolle para el día de mañana continuar el negocio familiar, es un punto de inflexión importante en el palmar personal de un empleado. Para evitar que surjan este tipo de conflictos internos es necesario la empresa tenga clara la diagramación de cómo será el órgano de gobierno y que posición ocupa cada miembro de la familia. La

especialización y diferenciación en las tareas a desarrollar como así también en las responsabilidades es una de las mejores formas de segregar el nexo familiar.

A partir del momento en que empezamos a desarrollar y apuntalar a un hijo o primo hacia una tarea en especial, hacemos que entienda y trabaje el negocio desde su área dándole de a poco más y más responsabilidades, de esta manera se evita la superposición de mando entre familiares para un mismo sector. Con esta metodología de trabajo y formación profesional es donde se debe volver a hacer hincapié en establecer reglas claras sobre quién hará qué, con qué recursos, desde qué rol, etc. Y es que, cuando la complejidad se incrementa y no hay reglas claras, empiezan los problemas y las actividades. Es entonces cuando, por el bien de la familia, primero la empresa.

Siguiendo esta filosofía de anteponer la prosperidad de la empresa y segregar la labor familiar en la empresa surge una frase que comentó Hugo Serra en la “3rd Annual Family Business Conference” (2018) alegando que *“A family business is not a family house”*, resume la clave para que una empresa familiar pueda prosperar. *“No todos los miembros de la familia han de trabajar en la empresa”* comentó Hugo.

En algunos casos, es la propia familia la que decide quedarse al margen del día a día del negocio. En el Grupo Puig (empresa familiar de moda y fragancias que va por su tercera generación), *“la tercera generación decidió que los miembros de las siguientes generaciones ya no trabajan en la empresa familiar, aunque sí pueden formar parte de los órganos de gobierno. Tratar a la empresa como una empresa y a la familia como una familia es la regla de oro para mantener el equilibrio entre familia y empresa”* (Puig 2018). En la conferencia también se comentó que *“quien se incorpora a la empresa familiar debería hacerlo por méritos propios, no por ser miembro de la familia; coincidieron en la importancia de trabajar fuera de la empresa familiar antes de unirse a ella. Es la manera de ganarse el respeto profesional”*. Este



lineamiento es muchas veces obviado por las empresas más pequeñas donde el tema de incorporación de familiares es informal y escaso de requerimientos. Las acciones son llevadas a cabo más por obligación del nexo de sangre que por méritos y planificación de desarrollo tanto personal como el de la compañía; para este tipo de empresas dentro del dilema que venimos trabajando la respuesta se enfoca más a elegir primero la familia más que el bienestar del negocio, tal vez por falta de información o conocimientos, aunque muchas veces por escaso profesionalismo en el manejo de la empresa.

Como contrapartida, nos podemos encontrar algunas familias accionistas conscientes de la importancia del gobierno empresarial, donde anualmente reúnen a los herederos maduros profesional y emocionalmente hablando, y los envían a cursos especiales de gobierno corporativo, con el fin de prepararlos para sus futuras responsabilidades tanto como directores del día a día como también accionistas en un punto más estratégico del negocio.

Además, les enseñan principios familiares tales como: permanencia, cambio y crecimiento. También estudiar y conservar los valores de los fundadores: trabajo duro, sacrificio y honestidad; estar abiertos a las nuevas tecnologías y a la investigación, no quedarse en el tiempo y así buscar nuevos mercados, negocios y productos que lleven a un desarrollo próspero de la empresa y más aún en estos tiempos de cambios muy dinámicos donde la tecnología marca el ritmo del tiempo y todo es obsoleto en uno o dos años, la visión de los nuevos líderes es fundamental para mantener en vigencia a este tipo de empresas. Luego no es de extrañar que con este tipo de políticas algunas empresas perduren a lo largo de los años y la propiedad aún se conserve en manos de la familia fundadora manteniendo latente la cultura que se traspasa a siguientes generaciones dejando una marca única de la familia; que a fin de cuentas es lo que hace diferente a este tipo de compañías: la herencia y visión familiar perdurando en el tiempo como valor agregado. (La empresa familiar, 2017)

Luego de entender que puede haber diferentes enfoques y momentos en donde la pregunta en cuestión tiene diferentes respuestas, tenemos que entender que la importancia de la prosperidad de la empresa debe estar siempre por encima de las cuestiones familiares, y muchas veces ahí está el desafío entendiendo que las nuevas generaciones vienen con diferentes ideas, experiencias y cultura de cómo y qué significa la familia, y nace la dificultad por la prosperidad de la compañía poniendo en duda si está por sobre el nexo de sangre. La sucesión es un momento delicado de la vida de la empresa y tanto ella, como sus dueños deberán preparar el terreno y a los siguientes al mando, para que sea de la manera más próspera y mantengan la cultura viva que le fue inculcada por el fundador.

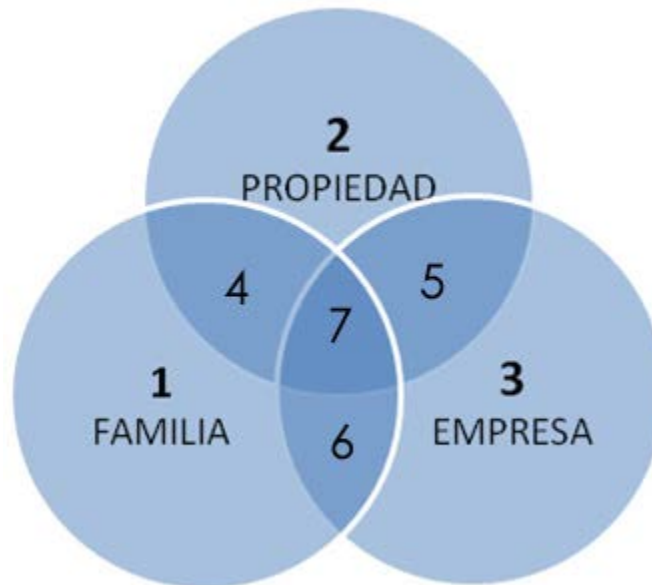
### **2.1.3 Modelo de los tres círculos**

Antiguamente se consideraba que las EF estaban conformadas por dos grandes grupos: la empresa y la familia. Después de algunas investigaciones y estudios, se observó por parte de expertos, que los mayores problemas no provenían de estos grupos, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia. Así es como nace entonces por propuesta de Tagiuri y Davis en 1982, “El modelo de los tres círculos”

Este explica la manera en que se sobreponen los tres pilares principales que conforman la EF: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa.

## Modelo de los tres círculos

Figura N° 2. Tres Círculos



Fuente Tagiuri y Davis, 1982

El círculo 1, está formado por las personas que pertenecen al mismo grupo familiar.

El círculo 2 determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, función que genera una serie de deberes y derechos sobre la sociedad.

El círculo 3, el de la empresa, comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de la sociedad y que por lo tanto reciben un sueldo o unos recursos económicos fruto del trabajo que desempeñan.

Además de estos tres círculos, se puede encontrar en las intersecciones la aparición de otras estructuras con las que se mantienen una relación directa. Es decir, todas las personas que de una forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos subconjuntos. Es aquí donde empiezan a nacer fricciones, roces, diferencias en pensamientos y visión y hasta quebraduras en la

relación familiar por el nexo que se encuentra en las diferentes personas que conforman los conjuntos.

Descripción de los subconjuntos:

- *El N° 1 está formado por los miembros de la familia*
- *El N° 2 está formado por personas que participan en la propiedad de la empresa*
- *El N° 3 está formado por los directivos y los trabajadores de la empresa*
- *El N° 4 está formado por los familiares propietarios que no trabajan en la empresa*
- *El N° 5 está formado por los trabajadores o directivos no familiares con participación en la sociedad*
- *El N° 6 está formado por los familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios*
- *El N° 7 está formado por los trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad*

Fuente: Juan Carlos Santos Cougi 2011- "El Mundo de los Negocios"

Aunque el modelo es muy simple, eso es lo que le da una ventaja para resultar ser fácil de entender y lograr darle una aplicación práctica. Ante una situación de conflicto o disrupción en la empresa, es muy útil si se dibuja o tiene a mano el modelo dimensionar fácilmente en donde entra cada una de las personas afectadas y se las ubica de manera sencilla para poder dar un mejor marco de entendimiento al rol que debería tener, las actitudes y responsabilidades, como también así evaluar el accionar en la situación de conflicto que se está. A su vez, nos sirve para establecer y entender los diferentes relacionamientos que pueden surgir dentro del ámbito de la empresa, ya predeterminado las personas en cada uno de los subconjuntos para generar un "mapa" de la compañía.

Entendiendo la posición en que se encuentre cada persona, es como podemos analizar su impacto en la sociedad. Muchas veces creemos que la familia está siempre involucrada en la actividad de la empresa y participa con diferentes responsabilidades en las tareas diarias, pero esto no siempre se cumple y podemos encontrar este ejemplo en el subconjunto N4. En el mismo tenemos personas terceras a la familia que tienen parte en la propiedad la empresa y también poseen un poder de decisión. Al encontrarnos estos casos, son un posible punto de conflicto dentro de la familia al tener una influencia ajena al círculo familiar en la toma de decisiones y generar algún conflicto en el órgano de gobierno; para evitar esto es importante que la comunicación sea clara y se tome como objetivo principal el bienestar de la empresa y no los deseos familiares.

Las personas que podrían entrar en el N5 son limitadas, pero en varios casos comparten las mismas características para varias empresas, son personas de extrema confianza que pudieron haber apoyado/influido en el proceso de nacimiento de la empresa con el dueño fundador, y se ha ganado un lugar en la mesa de decisiones por contar con la experiencia y conocimiento necesario para ayudar al próspero desarrollo de la empresa. En muchos casos las EF cuentan con una persona de confianza que ha estado en los momentos más difíciles y siempre ha apoyado a los dueños para dar lo mejor hacia la compañía.

Es importante mencionar y destacar el impacto que podría tener tanto en el vínculo íntimo de la familia como en el desempeño en la empresa de las personas que entran en el subconjunto N6. Cuando hablamos de familiares del dueño fundador que trabaja en la empresa, pero no es dueña, puede tener connotaciones negativas si los egos y responsabilidades no se manejan de manera adecuada. Imaginemos un primo o hermano, que por X motivo no tenga un paquete accionario de la EF, es un punto de conflicto a la hora de la relación familiar fuera de la empresa. En los casos de estudio expuestos en el capítulo 3, veremos la importancia de mantener ante todo la comunicación como factor fundamental y como mantener vivo y

separada la vida familiar de la empresa, dejando de lado todo tema de negocios en los tiempos fuera de oficina. La cercanía del vínculo familiar muchas veces conlleva a “tener el negocio familiar sentado en la mesa de cada noche” y este error es más común de lo que uno cree, sin entender a fin de cuentas el impacto negativo de no poder despegar el trabajo de la vida cotidiana.

## **2.2 Plan de Sucesión**

### **2.2.1 Características y ventajas**

El proceso sucesorio de una generación a otra en una empresa familiar, implicando el cambio de liderazgo, es un proceso totalmente complejo que conlleva emociones y confrontaciones entre los miembros que la integran. Este proceso normalmente se atraviesa con muchas dificultades no solo entre el grupo familiar, sino que también entre el personal de la empresa. Vale destacar nuevamente que una de las principales causas de muerte de una PF está relacionada con los cambios generacionales, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta; según datos de Club Argentina de Negocio Familiar (CANF - 2018).

Sin dudas la sucesión no solo se trata de un cambio de liderazgo, sino que es una verdadera transformación en la cual la nueva generación debe tener en claro cómo llevará a cabo el timón de la organización, es decir, determinar con claridad cuáles serán sus pautas y nuevas ideas.

La importancia de este proceso sucesorio conlleva tanta importancia que algunos de los principales autores en la materia incluso ponen el énfasis en este proceso para comprender los conflictos y casos de éxitos que ocurren en el traspaso de una generación a otra dentro de una PF. Para Ward (1987) la intención del líder de querer transferir la empresa a la siguiente generación es lo que determina a una empresa como familiar. Incluso para Churchill y Hatten (1987) el núcleo de las

empresas familiares se basa en la elección de un sucesor, e incluso de su formación y desarrollo, y la transferencia del poder directivo.

Por otro lado, Gallo y Amat (2003) proponen una solución interesante ante este inconveniente sucesorio, proponen que el proceso tiene que basarse en una adecuada estructuración donde se deben tener en cuenta varios aspectos claves para que sea satisfactoria. Uno de los pilares son las diversas partes que la componen y las relaciones entre ellas, otro son los principales problemas que se presentan y por último los periodos de tiempo más adecuados para intentar su solución. Para estos autores es fundamental contar con un protocolo familiar ya elaborado donde todas las pautas sean claras y contempladas.

Guinjoan Modest (2000, p. 5) expresó lo siguiente:

“Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”.

Sumado a esto, este autor destaca que existen dos factores esenciales que hacen que la transmisión de una generación a otra sea exitosa. Por un lado, que la persona que cede el mando sea consciente de la necesidad de preparar con tiempo suficiente la sucesión, y por otra parte que quien recibe el mando de la empresa esté bien informado de la estructura de la empresa.

Es interesante tener en cuenta una observación distinta en cuanto al proceso de sucesión de una PF. Para Araya (2011) quienes piensan que este proceso es el

principal factor por el cual las PF fracasan luego del traspaso de generaciones, están dejando de lado o adjuntando bajo el término sucesión a los problemas como el envejecimiento de la organización y la falta de innovación, problemas de maduración del mercado, conflictos meramente familiares, entre otros. Aún así no niega la existencia del problema y el gran riesgo que conlleva el proceso sucesorio en una empresa familiar.

Conociendo la importancia de este proceso, es importante destacar las ventajas que podemos encontrar al realizar una planificación adecuada a largo plazo.

Las ventajas de la planificación son perceptibles tanto para el fundador, la empresa y la familia. El siguiente cuadro las sintetiza:

Figura N° 3. Ventajas de la planificación a largo plazo.

Para el empresario	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Da muestra de sabiduría y de valentía al reconocer sus limitaciones en sus capacidades.</li> <li>● Evita tener que mostrar la decadencia natural de sus facultades en el ejercicio directivo.</li> <li>● Es quien diseña su plan de retirada en las mejores condiciones de calidad de vida.</li> <li>● Permite ver la continuidad de su proyecto más allá de su participación directiva.</li> </ul>
Para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilita la selección y formación del sucesor.</li> <li>● Ayuda en la inserción del sucesor en la estructura empresarial.</li> <li>● Da la posibilidad de seleccionar con tiempo y un justo análisis al sucesor en caso de no haber algún familiar ya seleccionado.</li> <li>● Si no hay interés de continuar con la empresa, se planifica su venta.</li> </ul>
Para la familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permite evitar o abordar anticipadamente los posibles conflictos internos con respecto al futuro de la organización y la sucesión.</li> <li>● Permite la preparación del sucesor y aclara el futuro</li> </ul>



	<p>de los no sucesores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Evita las soluciones típicas del heredero o del reparto a partes iguales.</li><li>● En caso de necesidad, permite dar entradas a otros familiares.</li><li>● Permite comprar acciones a familiares que no desean ser accionistas.</li><li>● Permite planificar los impuestos.</li></ul>
--	---

Fuente: Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María. (2009). 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Madrid: Fundación Índice

Estos autores además identificar qué características claves deben tener un plan de sucesión para tener una mayor probabilidad de éxito:

- Comprensivos: Contemplar las expectativas y los intereses de todas las partes para evitar sorpresas, rechazos y resistencias al cambio. Es importante entender que negar u ocultar las diferencias el único resultado que genera es imposibilitar llegar a acuerdos más estables y realistas.

- Estratégicos: Es fundamental comprender que el sucesor tendrá un escenario distinto al de su antecesor, por ende, se debe tener en cuenta el entorno competitivo junto con las oportunidades y amenazas para poder establecer un plan acertado.

- Gestionados profesionalmente: Cada acción programada debe ser cumplida y se debe tener un control periódico de los resultados.

- Simples: Evitar ambigüedades, debe ser claro y conciso. Determinar adecuadamente lo primordial.

- Realistas y factibles: Establecer objetivos alcanzables. Los planes que son muy exigentes o aquellos que tienen metas inalcanzables pueden frustrar a los involucrados.
- De larga duración: Se necesitará de un tiempo adecuado para que todas las partes puedan adaptarse a los cambios y a sus nuevos roles.
- Escritos: Todo debe ser reflejado por escrito para un mayor compromiso.

### **2.2.2 Etapas de la planificación**

Es importante entender que el simple hecho del cambio de mando de una generación a otra no significa que se trate de un plan de sucesión. En la gran parte de los casos es traumática para todos los participantes, tanto para la empresa como para la familia, puesto que suele producirse por un hecho forzado el cual no estaba previsto que suceda.

Lo más adecuado es realizar un plan de sucesión donde se conozcan con profundidad cuáles serán los pasos a seguir para evitar conflictos entre los miembros de la familia y la empresa, con el claro objetivo de asegurarse la continuidad de la empresa familiar.

“Un plan de sucesión es un conjunto de acciones que, una vez programadas en el tiempo, se llevan a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control directo del empresario y con las correcciones de rumbo necesarias, con el fin de que, años después, permitan sustituirlo al frente de la empresa por un sucesor, si es posible, de la propia familia

y, al mismo tiempo, mantener su propiedad en la familia". (Guinjoan y Llaurador, 2009: pág. 26).

Para desarrollar las distintas fases que un plan de sucesión debe tener para ser exitoso utilizaremos el siguiente esquema.

Figura N° 4. Etapas del Proceso de Sucesión.



Fuente: Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María. (2009, p.32). 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Madrid: Fundación Índice

### **Fase 1: Planificación y Diseño**

En la primera de ellas, denominada Planificación y Diseño, es donde se proyecta todo el proceso de transición, determinando con claridad los tiempos que demandarán cada etapa, cómo serán los controles para asegurarse sus cumplimientos y se determinará cuál es el perfil del sucesor que se desea para la organización. En cuanto el tiempo que demanda esta etapa es importante destacar la variabilidad dependiendo cada caso y enfocarnos en la importancia de planificar con su debida responsabilidad el proceso de sucesión o caso contrario puede

ponerse en riesgo el futuro de la organización. El principal actor en esta etapa es el empresario, se recomienda, para ganar objetividad y asegurar su futuro compromiso, contar con colaboradores. Estos serán su familia donde probablemente se encuentre el mismo sucesor, directivos de mayor confianza y por su independencia asesores externos. Una de las dificultades de esta etapa es que es muy difícil para el empresario poder planificar su propia sucesión cuando aún se siente con toda plenitud.

## **Fase 2: Preparación del sucesor**

Ya habiendo elegido el sucesor, se procede a analizar y comprar en profundidad sus competencias y las exigencias del puesto a desarrollar. Esta etapa suele ser la más duradera y es crucial para el proceso de planificación. El sucesor recibirá toda la información básica y especializada junto con la capacitación para adquirir los conocimientos necesarios. Es aquí cuando deberá comenzar a tener rodaje en la empresa para poder asumir sus funciones profesionales, además deberá asumir el liderazgo de la organización. Estas actividades conllevan tiempo y mucho trabajo para poder lograrlas con éxitos, pero son cruciales para el futuro del sucesor.

En esta etapa el protagonista principal es el sucesor, el empresario tomará un papel de mentor y realizará seguimientos periódicos. Tengamos en cuenta que en algunos casos debe seleccionar al sucesor indicado entre sus hijos, en esta etapa estará seleccionando al candidato adecuado. El empresario deberá saber combinar sus capacidades tanto de profesional como de padre para poder expresar de forma objetiva su decisión al grupo familiar.

Vale destacar que en esta etapa hay muchos actores involucrados. Tanto externos, como los profesores de los centros de formación, e internos, como los directivos.

Todos ellos serán quienes determinen si el sucesor adquiere de forma correcta todos los conocimientos dentro de la organización.

### **Fase 3: Traspaso del empresario al sucesor**

Tal como el nombre lo dice, en esta fase se genera el traspaso de una generación a otra. La duración de esta etapa se ve influenciada principalmente por la capacidad y la celeridad del empresario en delegar sus tareas y responsabilidades a su sucesor. Es importante entender que lo más conveniente es hacerlo de forma gradual para que ambas partes puedan asimilar el cambio de roles y sus nuevas funciones. Al final de esta etapa el sucesor debe ejercer correctamente su función de líder dentro de la organización y también consolidar su nuevo papel dentro de su familia. Es fundamental que el empresario se asegure que el sucesor fue correctamente aceptado y que no exista la posibilidad de resistencias posteriores.

El protagonismo en esta etapa es tanto el empresario como el sucesor. Aquí es donde el empresario capacitará a su sucesor contándole todo su know how y capacidades empresariales para que las pueda adquirir y conducir de forma correcta a la empresa. Cuando más responsabilidades y tareas asuman el sucesor, menos tendrá el empresario. Suelen existir lógicas tensiones en esta etapa entre ambas partes. La familia deberá acompañar al empresario en su pérdida de poder de decisión dentro de la empresa.

Es determinante entender que en esta etapa suspender la sucesión tendría efectos sumamente negativos para el presente y el futuro de la empresa.

### **Fase 4: Retirada del empresario**

Por último, tenemos la etapa donde el sucesor asume el frente de la empresa y el empresario deja de ser gerente. Es fundamental que esto se realice de forma adecuada para evitar la tentación del empresario a querer retornar en un futuro. Esto se debe a que ya no tendrá más poder de decisión en la empresa y perderá participación incluso en el ámbito familiar, es una experiencia traumática para el empresario y que deberá ser acompañado de forma acorde. La duración de esta etapa depende principalmente del empresario, de cuanto tarde en asumir y decidir que es el momento de dejar su puesto jerárquico para que lo asuma su sucesor.

El actor principal en esta etapa es el empresario y el sucesor deberá estar constantemente acompañándolo con suma atención.

### **2.2.3 Problemáticas**

Como todo proceso pueden existir distintos tipos de problemáticas. Para Araya (2011) y Gallo (1998) se pueden distinguir tres posibles impactos derivados del traspaso de una generación a otra. Uno de ellas es la resistencia del fundador a realmente aceptar su retirada, por ende, será sumamente complicado que tenga voluntad de traspasar su cargo al sucesor. En este caso será nula la planificación y el interés en la sucesión. Otro de los impactos mencionado por estos autores es la tensión entre el empresario y sus familiares por la designación del sucesor como líder de la empresa, es posible que aquellos que no fueron seleccionados estén molestos y dificulten el proceso de la sucesión. Por último, el tercer impacto que mencionan es la tensión que la elección del sucesor genera en el ámbito familiar y empresarial.

Para Guinjoan y Llaurador (2009) la improvisación ligada a la sucesión puede generar altos costos para la organización. Algunos de ellos son:

- El rechazo de la propia organización hacia el sucesor.

- La venta de parte de la empresa a terceros.
- Una selección no acertada puede hacer que aquellas personas que eran aptas de serlo decidan abandonar la empresa.
- Elegir un sucesor de forma repentina no permitirá realizar el proceso de sucesión de forma adecuada, no permitiendo generar las capacitaciones necesarias, como tampoco poder elegir con tiempo a quien realmente es el adecuado para esta función.

Gallo (1998) pone el foco en determinar seis problemas frecuentes en el paso específica de la tercera generación, donde como mencionamos anteriormente es el momento más crítico para una empresa, donde la tasa de las que sobreviven a este proceso es realmente ínfima. A continuación, detallo en qué consisten.

#### 1. **Distanciamiento de la familia:**

Con el paso del tiempo los miembros de la familia pasan menos tiempo juntos, incluso se distancian y dejan de conocer en detalle la situación de cada uno. Esto se ve reflejado en el ámbito laboral ya que existe una disminución en el nivel de unidad en el seno de la familia.

A la hora de la toma de decisiones estratégicas, de aplicación de los recursos o incluso de implementar cambios importantes en la organización, deja de tener tanta fuerza la opinión familiar. Incluso en el proceso de sucesión.

#### 2. **La liquidez para los propietarios:**

Ocurre cuando uno de los propietarios decide vender su cuota accionaria dentro de la empresa, pero el resto del grupo familiar desconoce las razones por la cual tomó esta decisión.

### **3. Rendimientos del capital:**

Los problemas en este caso son generados por la falta de distinción entre las rentas del trabajo y las rentas del capital. Es fundamental generar esta distinción ya que por ejemplo si el fundador cobra un dinero sin discriminar a qué corresponde (si por sus acciones o por su trabajo), cuando se retire de la empresa se generarán grandes conflictos y tensiones para determinar cuánto le corresponde seguir cobrando.

### **4. Diferencias en los intereses de los propietarios:**

En las terceras generaciones se involucran más personas del grupo familiar dentro de la organización, y muchas veces incluso pueden convivir las tres al mismo tiempo. Esto genera que cada miembro tenga sus propias pretensiones e ideas dentro del negocio y como resultado existan tensiones y desorganización en cuanto al rumbo de la empresa.

Sin dudas que este escenario no favorece a la planificación de la sucesión.

### **5. Dilución de la propiedad:**

En el traspaso de la segunda a la tercera generación, se desconcentra la propiedad y pasa a estar a manos de distintos actores dentro de la familia. Comienzan a existir problemas en las votaciones donde difícilmente todos concuerden con la toma de decisiones. Muchas veces en este caso empieza a aparecer las sindicaciones de votos.

### **6. Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades:**



Con los cambios de generaciones y luego de la sucesión, pueden existir cambios de las estrategias empresariales. No siempre se puede adecuar fácilmente con la estructura responsabilidades ya existente. Este proceso para coordinar tanto las estrategias como la estructura puede generar rigidez y tensiones entre los actores involucrados. Los directivos pueden ser reacios a realizar dichos cambios o incluso no contar con las capacidades para llevar a cabo estas nuevas estrategias, no permitiendo que alguien realmente capaz tome su lugar.

## **2.3 Generaciones**

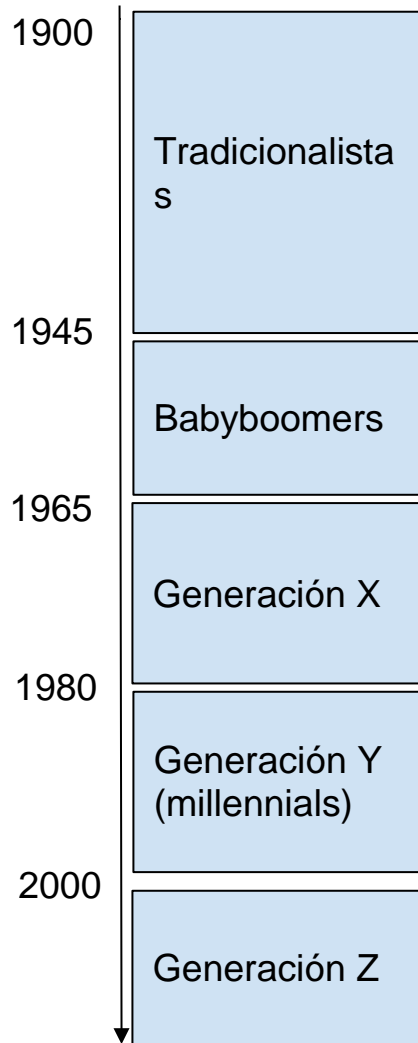
### **2.3.1 Características y competencias**

Según Molinari (2013), en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones, que se identifican con rasgos en común. Estas son: *Los tradicionalistas, los baby boomers, la generación X, la generación Y* (o también llamados: Millennials).

Y, a su vez, ha surgido una nueva: *La generación Z*, o Centennials (Berkup, 2014) (Velasco y Columbaro, 2014) (Mora, 2014).

Expertos y autores difieren en cuanto al período de años en el que debería encuadrarse a cada generación según su nacimiento. La doctrina estadounidense y europea coincide prácticamente en su totalidad, mientras que algunos latinoamericanos como Cuesta (2012) creen que para sus países los períodos deben diferir por unos pocos años más, y esto se da por dos variables principales: La recuperación de los procesos democráticos, que en Argentina esto comienza a ocurrir en diciembre de 1983 con Alfonsín. Y el acceso a la tecnología: Por ejemplo, en países desarrollados el internet y las computadoras llegaron en los '80 para expandirse en los '90, mientras que en Latinoamérica esto se produce con un delay de unos 5 a 7 años.

Figura N<sup>o</sup> 5. Generaciones



Fuente: elaboración propia (2019)

A continuación, analizaremos en detalle cada una de ellas:

### **Los tradicionalistas**

Son todos aquellos nacidos entre 1900 y 1945. Experimentaron un duro contexto con el holocausto, guerras mundiales, y la gran depresión, llevando a altas tasas de desempleo y escasez. Mientras que en Argentina atravesaron un contexto marcado por el autoritarismo de gobiernos conservadores, donde se produjo el primer golpe militar, por ejemplo, de acontecimiento importante.

Desarrollaron una conducta austera, gastando poco y promoviendo la cultura del ahorro. A nivel familiar estaba el molde fijo de familia típica. La familia constituía un rol importante. La sociedad tenía una alta cultura militar. Había un alto patriotismo y fe en las instituciones (Berkup, 2014) (Molinari, 2013).

Molinari (2013), destacó lo siguiente:

“Las esperanzas de esta generación están puestas en sus descendientes. El único gasto que se permiten es la educación de sus hijos y nietos. Valoran la posibilidad de tener un trabajo. Tener empleo es ser afortunado. La jubilación es percibida como una liberación, un premio para una vida de esfuerzo.” (p.43)

Experimentaron la creación de la radio, siendo una gran fuente de influencia y comenzando un proceso de globalización que no iba a hacer más que acelerar desde entonces.

En el ámbito laboral esta generación se caracterizó por cumplir el rol de trabajadores duros, disciplinados, leales, emocionalmente maduros, y, como ya se dijo, por ser buenos ahorradores (Velasco, E.E. y Columbaro N.L., 2014).

Las empresas por entonces tenían una estructura fija con una fuerte cadena de mando, donde no había lugar para el individualismo y todo debía hacerse de una manera, siendo lo previsible tranquilizador. Por todo ello, no hay lugar prácticamente para el pensamiento crítico y la flexibilidad. Los trabajadores acataban órdenes sin más. “Su cultura se basa en la lógica, la ley, el orden, la disciplina, la autoridad, la paciencia y el honor. Por todo esto, suele decirse que los tradicionalistas son la generación silenciosa” (Molinari, 2013, p.44).

### **Los baby boomers**

Nacieron entre 1945 y 1965. En la posguerra había mucho optimismo por lo que se produjo una explosión demográfica, el nombre hace referencia a ello. Esta generación experimentó el hippismo, los movimientos estudiantiles, el rock, Woodstock, alza en consumo de drogas el mayo francés, la guerra de Vietnam, creación de la televisión, y en Argentina situaciones tales como estatización de empresas, desarrollo industrial, cambios en el proletariado, sindicatos, aceptación del voto femenino, creciente optimismo, arcas del tesoro en alza. Por todo ello, desarrollaron conductas y formas de pensar idealistas, encarando el día a día con optimismo, siendo dedicados, planificadores y orientados al servicio al cliente (Velasco, E.E. & Columbaro N.L., 2014).

Se produjo un hito tecnológico llamado televisión, con el cual llega el auge de la publicidad, las marcas y los artículos de lujo. Los jóvenes baby boomers eran muy consumistas, en contrario a sus padres los tradicionalistas que eran muy austeros. Aprovechando esto surgieron las tarjetas de crédito, y se volvió cada vez más

importante el status de cada uno, medido en los bienes que cada uno poseía, siendo esto muy visible con los automóviles, cuya rotación aumentó notablemente, dejando de durar unas dos décadas, y teniendo todo un factor diferencial (Molinari, 2013).

Tal como dice Molinari (2013), los baby boomers buscan participar y tener un rol de protagonismo constante, luchando por sus ideales. Se incorpora lentamente la mujer en el trabajo.

Los baby boomer en el trabajo están orientados a la tarea y los resultados, les gusta el reconocimiento público, buscan decisiones consensuadas, enfatizan el trabajo en equipo, evitan el conflicto, consideran que es importante que los escuchen y tengan en cuenta sus aportes (Mora, 2014).

### **La generación X**

Personas que nacieron entre 1965 y 1980. Vivieron en una época en la que se produjo, nuevamente, un estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. Presenciaron, como acontecimientos relevantes, los comienzos del Internet (en Estados Unidos), fin de la guerra fría, caída del muro de Berlín, creación de acuerdos de comercio como Unión Europea y Mercosur, y aparición del virus de inmunodeficiencia humana (VIH). En nuestro país cuando éstos crecían se produjeron hechos políticos sociales importantes como la vuelta de Perón a Argentina y su posterior muerte, dos golpes de estados, y crisis económicas como el Cordobazo, primero, y el Rodrigazo después.

En cuanto a sus características de comportamiento, principalmente en el ámbito laboral, la generación X ha demostrado un gran nivel de adaptabilidad, un creciente interés en nuevas tecnologías, además de ser altamente creativos (Velasco y Columbaro, 2014). Su pérdida de fe en las instituciones tales como la familia,

gobiernos o políticos, los lleva también a no creer en las empresas tampoco. Creen que lo mejor que pueden hacer es apostar por ellos mismos, en su desarrollo. Son independientes, detestan la burocracia, y buscan activamente cambiar aquello que no les gusta, siendo activos y no reactivos como las generaciones anteriores (Molinari, 2013). “Los empleados generación x son más leales a personas que a empresas, ya que creen que las compañías al día de hoy fallan en inspirar a sus trabajadores un sentimiento de seguridad que los llene” (Sirias, Karp y Brotherton 2007 p.749).

Sus principales fuentes de información son la TV, las páginas web, así como también leen libros. Actualmente tienen preferencia hacia el método de educación E-Learning (Velasco y Columbaro, 2014).

### **La generación Y**

Nacidos entre 1980 y 2000. Nueva época de crecimiento demográfico. Hijos de los baby boomers. Vieron el surgimiento de las redes sociales con MySpace y Facebook, así como la llegada del internet de banda ancha o alta velocidad. En Argentina vivieron el proceso de transición a gobiernos democráticos y crecieron con la guerra de Malvinas.

“Fueron criados en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones” (Molinari, 2013).

Se informan y comunican por medios tecnológicos como emails y redes sociales. Son amantes de los smartphones, tablets, y dispositivos inteligentes (Velasco y Columbaro, 2014).

Son caracterizados por tener un alto conocimiento tecnológico, sabiendo usar una computadora desde muy pequeños. Poseen una visión globalizada, gran capacidad de trabajo en equipo y son muy optimistas. Disfrutaron de una muy buena educación en general, viviendo épocas de gran inversión en educación tanto por parte de los gobiernos (Argentina incluida), privados, como de sus familias (Cuesta, 2012).

Molinari (2013), definió a la generación Y como una generación “impaciente, flexible, innovadora, eficiente, sociable, escéptica, resiliente y espontánea”.

Quienes integran esta generación, pueden segmentarse, según Cuesta (2012), en tres distintos grupos:

*Los “chicos country”:* en la década del 90 surgieron muchas urbanizaciones cerradas tipo country, haciendo que los jóvenes que crecieron allí desarrollaran un propio grupo de pertenencia que los separaron del resto de la comunidad en un sentido amplio. Esto, fue un problema cuando crecieron y debieron enfrentarse al mundo universitario, ya que debían enfrentar cara a cara y relacionarse con gente que no integraba su mismo estrato social, siendo todo un desafío para ellos poder adaptarse.

*Los “dosmilpesistas”:* son aquellos jóvenes de entre 25 y 35 años que, si bien han concretado sus estudios universitarios, no han conseguido un trabajo que le permita un buen ingreso, si no que obtienen algunos como “call-center”, agencias de viaje, encuestadores... que apenas les permiten cubrir sus necesidades básicas (o ni siquiera).

Y, por último, *los “ni-ni”:* Son quienes ni estudian ni trabajan. Constituyen la minoría de la generación Y.

Los millennials no moldean su vida alrededor del trabajo, como sí hacían sus padres generación X, si no que piensan que el trabajo debe ser también una fuente de placer y diversión, no solo un compromiso (Molinari, 2013).

## **La generación Z**

Nacidos del 2000 para adelante, son considerados nativos digitales. Adoptan las tecnologías con gran facilidad desde muy jóvenes. En Argentina han vivido en un constante contexto de crisis económica e inflación.

Viven en una época de conexión total por redes sociales, con el internet como gran predominante. Son grandes consumidores de servicios digitales, videojuegos, videojuegos móviles, YouTube, Netflix y otros servicios de streaming y entretenimiento (Velasco y Columbaro, 2014).

Aprenden principalmente de forma personalizada y autodidáctica, con Internet como gran fuente de conocimiento. Se comunican por redes sociales y mensajes de texto, prefiriendo estos medios a hablar por teléfono o verse cara a cara (Velasco y Columbaro, 2014).

En cuanto a sus características de comportamiento laboral hay que mencionar que son trabajadores multitareas, creen que trabajar usando la tecnología es algo básico y elemental, quieren estar en empresas con conciencia ambiental, su primera fuente de acceso a la información es Google, son trabajadores netamente por resultados, consideran como una muy relevante opción el trabajar desde la casa, se estima que predominará la modalidad de trabajo independiente (Mora, 2014).

Mora (2014) y Patel (2017), creen que para retener a estos trabajadores y sacar su máximo potencial laboral, los empleadores han de promover el trabajo por objetivos,



ya que la generación está orientada a ello, no tanto a él cómo. Así mismo, recomiendan la creación de entornos virtuales de trabajo: Es la generación nativa digital, se sienten más cómodos con las tecnologías y creen que es algo que no puede faltar, su implementación, al momento de trabajar. Por otro lado, es clave ofrecer trabajos con alto grado de independencia y flexibilidad, teniendo en cuenta que a la generación no le gusta seguir un cronograma. Una sugerencia más es la de crear entornos de alta competitividad laboral: La generación Z sabe que el desarrollo de habilidades y el “saber hacer más que el otro” es clave, buscan destacar constantemente y distinguirse.

### **2.3.2 Choques generacionales en el trabajo**

Se estima que cuatro generaciones están conviviendo en el mercado laboral: Tradicionalistas, Baby boomers, generación X, generación Y (Molinari, 2013). Sobre esto hay que aclarar que los tradicionalistas ya están en rápido descenso debido a su alta edad, por lo que sería más conveniente considerar a las otras tres generaciones nombradas, sumando además a la nueva generación Z, que ya está entrando en edad laboral.

Por cuestiones cronológicas, los Baby boomers están dejando que la generación X ocupe los altos niveles de las cadenas de mando, siendo las generaciones Y más recientemente la Z los ingresantes. Cada vez más hay, entonces, una cultura de implementación de tecnologías, apuntando a una digitalización muy importante en el mercado laboral (Berkup, 2014) (Mora, 2014).

La diferencia de edad entre los trabajadores en una empresa puede ser tan grande como de unos 50 años (Nelson, 2007).

Molinari (2013) indica que entre los Tradicionalistas y baby boomers, y las generaciones X e Y, se produce un gran quiebre generacional en el mundo del

trabajo. Esto ocurre porque si bien los Baby boomers poseen niveles de empuje, idealismo y aspiración de cambio que resultan totalmente opuestos a los Tradicionalistas, ambas generaciones poseen una gran variedad de rasgos en común como la confianza en las instituciones y la valoración del trabajo duro. No obstante, esto se pierde con la generación X, donde los trabajadores son más personalistas, replegándose sobre ellos mismos y asumiendo un rol activo, características que se mantienen con la generación Y.

Como reflexión sobre el tema, Molinari (2013) expresa que:

“La generación X siente que sus preferencias y sus valores chocan con los mandatos del siglo pasado, cuya bandera enarbolan aún los Baby boomers. Esto les genera falta de compromiso, desmotivación y altos niveles de estrés. Los X desearían trabajar de una forma distinta, pero los que llevan adelante la lucha son los jóvenes de la generación Y.”  
(p.72)

Entonces, ¿cuál es la mejor forma de administrar una empresa en la que conviven tantas generaciones diferentes?. Ello no resulta sencillo, pero entender cómo se compone la fuerza de trabajo, las características de cada generación que la integran y sus factores de motivación, constituyen un punto de partida para llevar la empresa adelante en forma exitosa (Jeffries y Hunte, 2003).

Como bien ya se dijo, cada generación posee características propias e incluso algunas son opuestas a las de otras generaciones con las que conviven en el trabajo, por lo autores como Berkup (2014), Molinari (2013), Mora (2014),

Nelson (2007), Jeffries y Hunte (2003) coinciden en que es clave entender la composición generacional de la plantilla de trabajo y sus características, la importancia de innovar, del uso de nuevas tecnologías, y promover una cultura del cambio en la organización para que cada vez que haya que adaptarse resulte un proceso más sencillo. Así como también considerar seriamente la instalación de horarios flexibles y de metodologías de trabajo Home-office, instalar oficinas ultramodernas, con espacios recreativos. O el ofrecer premios por objetivos, y el asegurarse de tener líderes de grupos de trabajo que sepan guiar y motivar correctamente a las generaciones más jóvenes. Así como también resulta muy importante ofrecer feedback acerca del trabajo realizado y promover la participación de los empleados.

### **2.3.3 Protocolo familiar**

El **protocolo** es un instrumento muy útil para empresas familiares, ya que en este sus miembros acuerdan y dejan constancia por escrito (o en algunos casos, no), sobre reglamentaciones que abarcan las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa (Goyzueta Rivera, 2007), así como también para regular la organización y gestión de ésta (Gallo, 1998). Esta herramienta será muy útil al momento de la sucesión de mando en las distintas generaciones de la familia, asegurando la cohesión entre éstas y la continuidad de la empresa, aumentando las probabilidades de éxito en el tiempo (Gallo, 1998) (Bermejo, 2017).

No constituye una solución en sí misma, pero sí ayuda bastante a mantener el orden al establecer lineamientos de todo tipo, ayudando a que todos sepan qué hacer al momento de la sucesión o, al menos, estén muy bien orientados (Guinjoan y Llaurador, 2009) (Perkins, 2017).

Goyzueta Rivera (2007) añade:

“El protocolo familiar debería mantener e incrementar el capital, profesionalizar los procesos de dirección e institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia y promover la unidad y armonía de sus miembros, profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar”.

Figura N° 6. Fases típicas en el desarrollo del protocolo

1°	Aquí se hace una definición de prioridades entre el/los empresarios fundadores, y sus cónyuges (si corresponde)
2°	Se produce el intercambio principal del proceso de creación del protocolo, entre todos los familiares implicados (o si lo hubiera, éstos serían los miembros del consejo de familia). Está es la etapa más larga, y va actualizándose constantemente el borrador del protocolo
3°	Etapa final, se adaptan e integran al protocolo los testamentos individuales y el estatuto societario. Sobre esto, debe saberse que, si bien alguno de estos puntos implica compromisos legales, no es siempre el caso ya que hay conceptos relativos o abstractos cuyo cumplimiento será comprometido a la buena fe en el accionar de los implicados

Fuente: elaboración propia, adaptado de Guinjoan y Llaurador, 2009, p.166

Guinjoan y Llaurador (2009) y Bermejo (2017), creen que un protocolo familiar debería de contener, entre otras cosas, los siguientes temas tratados dentro: **Antecedentes y marco**, que son los motivos por los que se lleva a cabo el protocolo, principios y valores básicos comerciales y familiares, responsabilidad

social empresaria y responsabilidad individual, ética; **ámbito**, es decir especificar a qué bienes empresariales y miembros afectará; **misión**, que es la razón de ser de la empresa, a nivel comercial y familiar, y la **visión**, que no es más que una vista a futuro de la propia empresa, posición que se busca alcanzar; **políticas financieras**, como las de dividendos, utilidades, o endeudamiento; **objetivos**, es decir, metas cuantificables para la empresa, y la **estrategia**, que es el medio para conseguirlos; **órganos de gobierno**, tales como el Consejo de Administración, Comité de Dirección, y el Consejo de Familia; **transferencia de acciones y liquidez**, respecto a limitaciones, procedimientos entre vivos y mortis causa; **organización**, por ejemplo la estructura básica, o los mecanismos de participación en la toma de decisiones; **sucesión**, ya que tratar este tema en el protocolo resulta de gran ayuda para dicho proceso, al poder definirse, por ejemplo, los criterios de designación y el perfil que debe de tener el sucesor, las fases del proceso, período de prueba mínimo previo, y otros lineamientos; **redacción y/o cambios en el protocolo de familia**, redacción o aprobación, actualizaciones o modificaciones en el tiempo; **trabajo de familiares en la empresa**, estableciendo requisitos para el acceso, políticas de retribución, mecanismos de control y valoración; **solución de discusiones o problemas**, definiéndose criterios para abordarlos y posibles soluciones.

Sobre este instrumento, Lucero Bringas (2017) concluye:

“El protocolo como toda herramienta de gestión debe adecuarse al tipo de empresa en cuestión, sin importar tamaño, generación, etcétera. En virtud de que este instrumento permite gestionar la empresa y la familia, será posible tanto el crecimiento de la organización, y por ende el

incremento patrimonial de la familia empresaria, como así también mantener la unidad familiar."

En algunas empresas pymes familiares, el protocolo es redactado, y además velado por su cumplimiento y actualizado, por un grupo de personas que forman un órgano de gobierno con estrecho vínculo con la gerencia de la empresa y los familiares, denominado **Consejo Familiar** o Consejo de Familia. Además, actualizan otros escritos de gobierno tales como el estatuto y otros edictos, no solo el protocolo (Gallo, 1998) (Perkins, 2017)

Suelen llevarse a cabo reuniones informales cuya periodicidad variará según la empresa defina, aunque se recomienda sea en forma frecuente, para llevar adelante definiciones y actualizaciones de los temas del protocolo familiar, principalmente. Además de servir como un foro de intercambio informal en el que se acerquen partes (familia, administración y dirección), y se informen todos los integrantes de las cuestiones más importantes del día a día de la empresa (Instituto de la empresa familiar, 2005).

Así también, en este órgano de gobierno "se fijan los criterios para la incorporación de familiares a la empresa y se define el estatus de los que ya trabajan en ella" (Guinjoan y Llaurador, 2009, p.164).

El Consejo será de gran utilidad en el proceso de sucesión, une a la empresa y familia, ayudando a que se achiquen cualquier tipo de diferencias personales o conflictos que surjan, complementándose al protocolo que estipula las reglas y lineamientos para dicho proceso (Gallo, 1998).

Con respecto a este órgano y foro de intercambio, hay que mencionar, a su vez, la existencia de otro similar llamado **Asamblea Familiar**. Éste, en el caso de que la

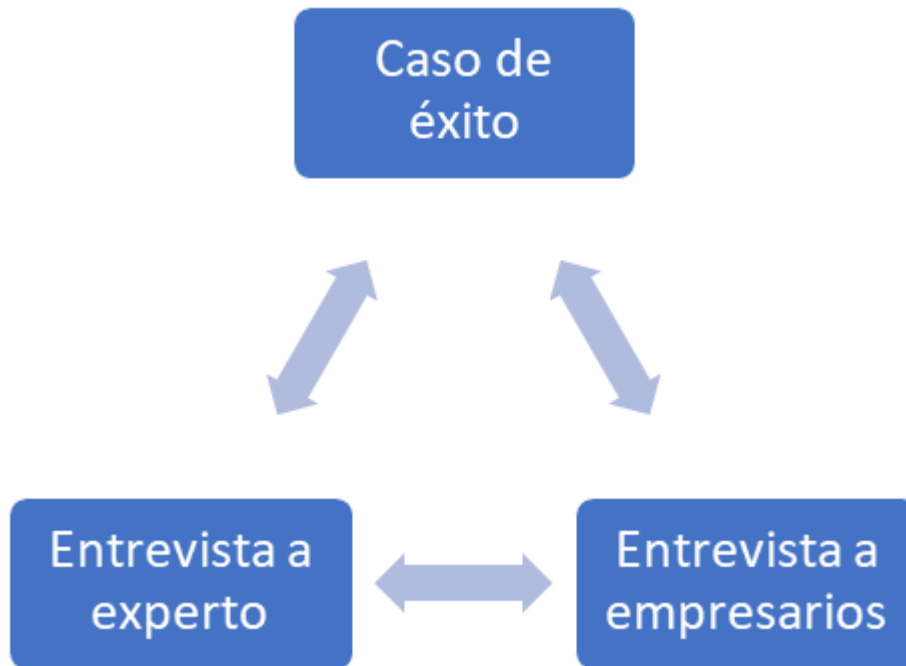
empresa posea un número reducido de accionistas/dueños, hará también las veces de Consejo de Familia. Será un encuentro formal de carácter anual en donde se apuntará a unificar la energía familiar en los mismos objetivos familiares y organizacionales. Más que diferenciarse con el Consejo, se complementan: Debate y rectifica los trabajos y propuestas de dicho Consejo, y propone temas y proyectos a ser desarrollados por éste (Instituto de la empresa familiar, 2005) (Lucero Bringas, 2017).

Acerca de este tema, el Instituto de la empresa familiar (2005), de España, realizó la siguiente observación:

“A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.” (p.43)

### 3. Casos y metodología de estudio

Figura N° 7. Triangulación



Fuente: elaboración propia (2019)

El Presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo, en formato descriptivo. Utilizamos como otra herramienta el realizar entrevistas a las siguientes compañías caracterizadas por el modelo de Empresa Familiar: Arcuri SA., Caucom SA, Dibutec SA, Maprin SA. Trabajamos de la siguiente forma: entrevista a Damián Martínez, experto en el proceso de sucesión de pymes familiares. Entrevistas a gerentes y dueños que nos compartieron la experiencia e información interna de cada empresa en la que tuvimos la posibilidad de hablar. Y, por último, para cerrar la triangulación,



el análisis de un caso de éxito: grupo Randazzo, extraído del libro “La pyme familiar” de Jorge Omar Hembra.

Profundizando en la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

En cuanto a la perspectiva cuantitativa, se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos.

A los investigadores cualitativos les interesa la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad. La síntesis de ambos enfoques tomada por diferentes autores podría resumirse en la preocupación por la explicación comprensiva y por la comprensión explicativa de los fenómenos. Como expresa Apple (1978) lo cuantitativo o lo cualitativo no son simplemente modos de describir los hechos sino son más bien modos de atender a los fenómenos e interactuar con ellos.

Jacobs (1987) enumera como principales características de los métodos cualitativos:

1. Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad
2. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales
3. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.

4. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados
5. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.
6. Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística)

La **entrevista** es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

Relación variable dimensiones indicadores e instrumentos

Variables (en pregunta de investigación. Son 2 o 3)	Dimensiones (buscar en índice)	Indicadores	Instrumentos
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Etapas de la planificación</li> <li>● Problemáticas</li> <li>● Modelo de los 3 círculos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etapa se encuentra la empresa.</li> <li>-Dificultades principales.</li> <li>-% de empresas que no sobreviven a una tercera generación.</li> <li>-Lugar que ocupa en la empresa cada empleado familiar.</li> </ul>	<p>Entrevistas a Adolfo Longo, Rodolfo Arcuri, Javier Rebello, Cristian Ramirez Gastón, y experto Damián Martínez</p> <p>Análisis de caso Grupo Randazzo</p>
Sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Choques generacionales en el trabajo</li> <li>● Protocolo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cargo que ocupa cada uno.</li> <li>-Problemática en el relacionamiento de las diferentes generaciones</li> <li>-Políticas y tipos de criterios de sucesión establecidas.</li> </ul>	<p>Entrevista a Adolfo Longo, Rodolfo Arcuri, Javier Rebello, Cristian Ramirez Gastón, y experto Damián Martínez</p> <p>Análisis de caso Grupo Randazzo</p>

### 3.1 Entrevista Maprin SA

Maprin SA es una pyme de 3ra generación que fue fundada en el año 1960, la empresa nació de la mano de Adolfo Longo quien dio inicio al negocio de importación y distribución de materia prima para Caucho, Plásticos, Calzado y químicos. La facturación mensual estimada ronda los \$35 millones, estimando casi \$450 millones para el cierre de 2019, y el principal negocio es la venta de Caucho y químicos como base para el calzado y goma. Actualmente la empresa es dirigida por la 2da y 3ra generación, donde se encuentran 4 miembros de la familia en las tareas diarias de la empresa, mientras hay otros 5 directos que solo cuentan con un paquete accionario. Este esquema incluye un director en que no es parte de la familia, pero tiene voto y peso en el órgano de gobierno; entendiendo lo expresado por Davis y Tagiuri (1982) en el modelo de los tres círculos, tendríamos una cabeza conformada por personas del círculo: 4-5-7.

En la entrevista realizada estuvieron Adolfo, Claudio Longo (director y sobrino de Adolfo) y Sol Longo (hija de Claudio), y entre los 3 nos contaron de qué manera se fue dando el traspaso de mando (preg. 1) que cabe destacar no fue planificado de antemano, sino que el curso del negocio y el crecimiento fueron llevando a la necesidad de incorporar a más gente del vínculo familiar como fue el caso de Sol, quien hoy maneja la parte financiera y se incorporó a la empresa recién a los 28 años cuando estaba trabajando en otra empresa y Adolfo la llamó para preguntarle si quería sumarse sabiendo las capacidades que tenía y todo lo que podía ayudarlos. Aquí entró por primera vez la “generación Y” al mando, trayendo una dinámica más innovadora, eficiente e impaciente como nos definió Molinari (2013), en el capítulo 2.3. De esta manera, y así sin haber planificado un traspaso formal Adolfo comenzó a ceder responsabilidades al punto de hoy cumplir el horario laboral de 8 horas como todo empleado, pero solo como consultor y opinólogo (preg 3). La dirección de la empresa está en manos de Claudio quien fue recibiendo las tareas

del día a día a medida que se iba incrementando el trabajo, pero siempre con una premisa básica: *“Estar comunicados y sin imponer. Lo vas a hacer bien a tu manera, no intentes que lo haga como vos, porque no va a pasar.”*

En la charla se dio también una mirada importante al “afuera”, donde según los entrevistados partes de las problemáticas expresadas en el capítulo 2.2.3 como por ejemplo el distanciamiento de la familia por acciones de terceras partes, muchas veces erosionan las relaciones, generando conflictos que incluso, según Adolfo, es un tema más delicado y difícil de sobrellevar que el entorno macroeconómico. Dentro de la filosofía impuesta, está la de cuidar a la empresa ante todo y siempre buscar el bienestar, para eso es importante dejar de lado cualquier tema de trabajo fuera del horario de oficina, que según los entrevistados es un punto clave para mantener la relación familiar /empresarial vigente, aplicando lo expresado por Gallo (1998) como punto de una problemática frecuente en el traspaso a terceras generaciones principalmente.

El último punto marcado para que hoy la empresa esté llevando a cabo de manera exitosa este cambio generacional, sin tener el marco de un protocolo formal , es la segregación de funciones y delimitación de tareas a cada miembro, es decir Adolfo que es una persona abierta al cambio y al crecimiento, característica difícil de encontrar en un tradicionalista, aún así mantiene rasgos presentados por Molinari (2013) y Berkup (2014) marcándolo como una persona que viene de una cultura del ahorro y muy disciplinado; siempre impulsó una política de dividir las tareas y no superponerse entre familiares .Es decir que cada miembro lleve de la mejor manera y con su impronta, un área de negocios diferente ayudando a evitar roces y choques generacionales en el traspaso de responsabilidades.

Otro punto de estudio del capítulo 2.1.2 expresado por Adolfo es la relevancia de la empresa por sobre la familia. Como fue comentado anteriormente, la cultura

empresarial está fuertemente marcada e inculcada a todos los ámbitos jerárquicos con fuerte presencia de la importancia y valor que tiene el bienestar del negocio por sobre la familia. En todo momento se destacó la necesidad de separar el negocio de la relación personal, priorizando la empresa por, sobre todo. *“Maprin está por sobre cualquier tema familiar y no puede ser afectada por terceros. Tenemos que cuidar la fuente de trabajo de 50 familias”*, con estas palabras Adolfo estableció las pautas básicas para sus sucesores, que a pesar de que no esté escrito en un Protocolo y no tener un marco formal, es una impronta clara de la empresa familiar.

### **3.2 Entrevista Dibutec proyectos y construcciones SA**

La empresa, de modalidad business to business, ofrece servicios de ingeniería desde el año 1969, entre los que se incluyen el diseño de todo tipo de complejos industriales, oleoductos, gasoductos, poliductos, obras hidráulicas, plantas de tratamiento de agua y afluentes, líneas de alta tensión , centrales y estaciones eléctricas, proyectos nucleares, refinería de petróleo, plantas petroquímicas y químicas en general, plantas de papel y celulosa, plantas siderúrgicas y todo emprendimiento civil mecánico, eléctrico o de instrumentación que deba ser registrado a través del dibujo técnico. Posee cerca de unos 400 empleados, los cuales son en su mayoría (90%) tercerizados. (Preg.1)

A lo largo de sus 50 años de existencia, por la dirección de la empresa han pasado ya 3 generaciones. Actualmente hay dos directores, nosotros entrevistamos a uno de ellos: Cristian.

Gracias a la entrevista, pudimos dilucidar que en la pyme se han llevado a cabo procesos de sucesión sin que hubiera un protocolo familiar. Este se está recién comenzando a desarrollar. (Preg.2 y Preg.3). No obstante, no atravesaron grandes dificultades en los procesos de sucesión, contrario a lo recomendado por Gallo (1998) sobre el hecho de que la existencia del protocolo evitaría que surjan problemas. Estos procesos sucesorios comenzaron a planificarse cuando surgían problemas de salud para el titular al mando en el momento. Están en la primera etapa del desarrollo del protocolo donde los empresarios familiares a cargo de la empresa definen y desarrollan prioridades, según Guinjoan y Llaurador (2009). (Preg.3).

Así mismo, el entrevistado cree que tercerizar lo más posible el proceso de sucesión sería lo ideal, para evitar cualquier tipo de conflicto que surgiría al tener que realizar todo en forma interna. Esto último implicaría quitarle un elemento esencial de ser al protocolo que se está redactando, ya que, en éste, tal como dicen autores como Guinjoan y Llaurador (2009), Bermejo (2017) y Gallo (1998), lo ideal es desarrollar criterios de sucesión y otros lineamientos para ayudar a que el proceso se haga de forma efectiva. (Preg.6)

Hay que destacar que la empresa si bien terceriza la mayoría de sus empleados, los que son parte de la plantilla están hace mucho tiempo, es decir, tienen un índice de rotación muy bajo, por ende, suele haber cierta resistencia al cambio al momento de realizarse la sucesión, puesto que no quieren o tienen miedo de que la empresa mute con el nuevo director, problema mencionado por Guinjoan y Llaurador (2009) en el capítulo 2.2.3 de problemáticas que surgen en la sucesión, en el marco teórico. (Preg.7)

También, nos expresó problemas que tiene la empresa referidos al modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982): suelen surgir problemas entre propiedad,

empresa y familia, en cuanto a diferenciar qué activo es de la empresa, cuál de la familiar, y cuál de uno en particular. Así también, esto puede relacionarse sobre el problema de dilución de la propiedad desarrollado por Gallo (1998) en el capítulo 2.2.3, ya que se está produciendo una desconcentración de la propiedad y ésta pasa a estar en manos de distintos actores, comenzando a existir disputas en las votaciones. A su vez, suelen surgir problemas al momento de tomar la decisión que sea mejor para la empresa en detrimento de la familia, o viceversa. Suele decidirse a favor de la familia, siendo ésta una de las opciones enumeradas por Dodero (2008) ante este tipo de situaciones. (Preg.5 Y Preg.8)

### **3.3 Entrevista Caucom SA**

Caucom es una empresa B2B, de unos 25 a 30 años de antigüedad, dedicada a dar servicio en todo lo que es el rubro de telecomunicaciones: Desde cableado estructurado, instalación y configuración de equipos de red, hasta tendidos de fibra. Con una unidad muy fuerte en lo que es tecnología celular y radio enlace: instalación de antenas para Movistar, Personal, Telecom, Claro, principalmente. Además de enlaces punto a punto, también para estos operadores. (Preg.1)

La empresa posee entre 15 a 20 empleados. Esto varía según temporada/proyecto. Además, hay cierto personal tercerizado. (Preg.1)

El fundador fue Daniel Rebello, quien hoy sigue en la dirección de la empresa y tiene unos 54 años de edad. Por otro lado, la dirección también está integrada por el hijo de Daniel: Javier, de 28 años. A quien entrevistamos. (Preg.2)



Entre los principales datos de la entrevista con Javier, obtuvimos las siguientes conclusiones:

El proceso de sucesión recién está comenzando. Los directores charlan constantemente sobre la sucesión y consideran que deberían tener un cierto nivel de planificación al respecto. No obstante, Javier considera que este proceso no resulta muy dificultoso debido a la gran relación que tienen entre ellos, y al hecho de que son solo ellos dos los que participan de la familia en la dirección de la empresa, por lo que sería más fácil ponerse de acuerdo. Y, por ende, no ven la necesidad de documentar todo esto en un protocolo familiar. Se encuentran en la primera etapa de la planificación: Planificación y diseño, según Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María (2009). (Preg.3)

Existe una marcada diferencia sobre la forma de actuar y pensar entre los directores, debido a que son de diferentes generaciones. Daniel nació en el año 1965 (el comienzo de la generación X), coincidiendo su forma de actuar con lo dicho por Molinari (2013) y Velasco y Columbaro (2014) sobre esta generación: Gran nivel de adaptabilidad, es altamente creativo e independiente, y con un creciente interés en nuevas tecnologías. Mientras que, por otro lado, Javier nació en 1991 (siendo millennial/generación Y), por lo que es más cercano a las nuevas tecnologías y, además, ha disfrutado de una muy buena educación coincidiendo con lo que dice Cuesta (2012). Javier considera que estas diferencias resultan beneficiosas para la empresa, y destaca el sentimiento de apego para con la empresa que su padre siente, mientras que él no. (Preg.4 Y Preg.5)

Javier, a diferencia de su padre, está llevando a cabo una educación universitaria, pero esto sin ser requisito o exigencia por parte de su padre para que él se desempeñe en su organización o pueda asumir después como único director, por lo

que esto no es un criterio de sucesión, como ejemplo de los que deben establecerse según Guinjoan y Llaurador (2009) al planificar una. (Preg.8)

Les resulta difícil separar lo que es la organización con la familia: al momento de tomar decisiones, si bien a priori intentan tomar la mejor decisión para la empresa, no siempre lo hacen, ya que también en algunas cuestiones deciden lo mejor para la familia. Tal como mencionan Doderó (2008) y Leach (2009), la empresa está buscando un intermedio, un equilibrio que permite manejar la empresa sin alterar la armonía familiar, y no decidir siempre lo mejor para una parte en exclusiva. (Preg.6)

### **3.4 Entrevista Arcuri SA**

Durante la entrevista con Rodolfo y Sebastián Arcuri, fundador e hijo, logramos entender como una empresa de 42 años logró sobreponerse a la primera crisis sufrida luego de la incorporación del hijo en la dinámica diaria.

La empresa familiar factura aproximadamente \$200 millones y es una de las pioneras en la distribución de productos y alimentos para animales de compañía, manteniendo un crecimiento sustancial durante los últimos años. Actualmente cuenta con 50 empleados y aún es dirigida por el fundador Rodolfo, pero ya corriendo gran parte de los procesos y decisiones por Sebastián, la 2da generación; aplicando únicamente personas del círculo 7, según Tagiuri y Davis en el modelo de los tres círculos (capítulo 2.1.3).

La sucesión del mando no había sido planeada (preg 1), y se estaba dando de manera paulatina por demanda de trabajo y por crecimiento en experiencia y edad de Sebastián; hasta que hace 2 años se generó la primera crisis interna en donde

Rodolfo por cuestiones graves de salud estuvo internado casi 1 año entero. Según lo leído, Doderó (2008) nos explicó como una EF debe saber superar la primera crisis al ingresar la primera generación de sucesión en el curso laboral. Este caso lleva una combinación del factor salud, lo que aceleró este ingreso y según cuenta Sebastián fue difícil de sobrellevar.

Esta situación forzó a la empresa a comenzar a trabajar de manera más autónoma y perdiendo siempre la palabra sagrada de su fundador, según contaba Sebastián (preg 3 -6) *“se me hizo difícil pensar en si mi papá iba a sobrevivir, mientras tenía que negociar y demostrar firmeza tanto con proveedores como empleados internos. Fue muy duro, todos la pasamos mal.”* A raíz de lo sucedido, y con la vuelta de Rodolfo al día a día se empezó a dar un traspaso más formal de tareas buscando dejar en claro las responsabilidades y que todos los empleados se sientan respaldados y con el marco necesario para poder desarrollarse.

En unos meses la empresa se estará mudando al parque industrial de Canning, donde se abrirán eco-oficinas que han estado desarrollando en el último año como muestra de la visión desarrollista de la empresa, (preg. 2) y buscando mantener una estabilidad en el proceso de cambio de mando para darle un mayor descanso al fundador entregando en plena confianza cada vez mayores responsabilidades y el poder de decisiones claves para el negocio.

Actualmente una de las problemáticas estudiadas (2.2.3) aplicadas al caso son el rechazo de la propiedad al cambio de mando demostrado en la resistencia que se ha generado últimamente en la parte comercial a las decisiones que fueron tomadas por el sucesor. Esta negativa lleva consigo una característica determinada a la hora de entender el porqué, y es la brecha generacional entre el fundador, el sucesor y la cabeza comercial. Como hemos analizado en el capítulo 2.3.2 los choques generacionales, según Molinari, establecen un punto de conflicto de suma

importancia dentro de la EF. Rodolfo entra en la categoría de Baby boomers que tienen muchos puntos de diferencia entre Sebastián, caracterizado por la generación Y. El trabajo y comunicación serán claves para establecer las bases para el desarrollo futuro de la empresa, como hemos entendido con la palabra de Damián Martínez, se tiene que diferenciar del trabajo y visión que tenía el fundador cuando creó la EF al del sucesor que debe lidiar y trabajar de manera diferencial para mantener en curso el negocio adaptándose al nuevo entorno, como también así a los nuevos objetivos establecidos.

### **3.5 Entrevista Damián Martínez**

Damián Martínez, experto en sucesión en empresas familiares y profesor en UADE, nos asesoró sobre cuestiones vitales sobre la situación actual de las pymes familiares en Argentina, específicamente sobre la sucesión.

Al igual que los autores Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María (2009), el entrevistado nos comentó lo importante de planificar la sucesión, y que hoy en día en Argentina si bien el número de cuales lo realizan está en crecimiento, aún no es suficiente. Es sumamente importante asegurar la continuidad de las pymes familiares ya que representan más del 80% del empresariado argentino (preg. 1).

A diferencia de Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María (2009) que contemplan 4 fases en el proceso sucesorio, nuestro entrevistado hace foco en dos visiones bien definidas, por un lado, la profesional que busca darle continuidad o liquidar la organización desde el punto de vista legal y no tiene ningún otro tipo de interés. Pero por otro lado existe la visión de gestión que el único interés es el de darle continuidad y para esto definen la importancia de juntarse antes del hecho consumado con todos los miembros de la familia así poder definir qué se hará con las próximas generaciones antes de que estas tengan la edad suficiente para influir

en las decisiones o incluso antes de su existencia. Es importante esto ya que uno podrá pensar y tomar decisiones de forma totalmente objetiva, en cambio si uno debe decidir sobre generaciones que ya actualmente forman parte de la situación es más difícil dejar los sentimientos de lado. (preg. 3)

En nuestra entrevista, Damián aclara la importancia de que las nuevas generaciones que tomen el poder de la organización no solamente deben ser profesionales, sino que deben ser el profesional más idóneo para cumplir dicho trabajo. Caso contrario generará grandes complicaciones dentro de la organización. (preg. 2)

En cuanto al protocolo familiar a diferencia de los autores como Gallo (1998) y Bermejo (2017) que consideran que es clave para el éxito en el proceso de sucesión, el entrevistado considera que lo fundamental es el compromiso de quienes forman parte del grupo familiar empresarial. Más allá del documento, si no existe un compromiso real, es muy difícil que lo cumplan. Deben comprender la importancia de este pacto y entender que está por encima de la empresa e incluso de la propia familia (preg. 5).

### **3.6 Grupo Randazzo - Caso de éxito**

La familia Randazzo es un caso de éxito en lo que respecta a sucesión y trabajo con protocolo en la Argentina. La EF oriunda de la ciudad de La Plata, que cuenta con varias unidades de negocio en la que se destacan: la venta de automotores, agronegocios, desarrollos inmobiliarios y servicios financieros; ha estado desarrollando desde hace unos 5 años un Protocolo Familiar con altos estándares de calidad y desarrollo para mantener la actividad empresarial acorde al relacionamiento familiar.

La familia se destaca por no ser normal y tienen una fuerte cultura direccionada al desarrollo de nuevos talentos y preparación de las siguientes generaciones. *“La familia empresaria no tiene opción en este sentido. Deben saber manejar temas de interés y de afectos.”* de esta manera ellos resumen la importancia del nexo entre el negocio y la familia y aplican de manera acertada el trabajo que debe hacerse entre el fundador y sucesores para que el siguiente paso sea exitoso (Doderó, 2008). Actualmente la 3ra generación conocen y comprenden las condiciones y aptitudes que deben asumir para cumplir asignaciones tanto en el orden de Gestión como para en el de la Propiedad de la empresa.

En el caso se destaca la importancia de entender el posicionamiento y demanda de cada miembro familiar dentro del Modelo de los tres círculos (capítulo 2.1.3), en el cual destacan que *“Un miembro de la familia puede pertenecer a alguno de estos ámbitos y no a otros, o pertenecer a más de uno, o incluso a los tres al mismo tiempo. Y, según sea esa pertenencia, tendrá diferentes obligaciones y derechos”*. En base a esta premisa y analizando las características necesarias de pertenecer a cada círculo, la empresa ha desarrollado un Protocolo familiar que fue expuesto en el Día de Familia dando el presente a todos los miembros que componen el apellido Randazzo y siendo dirigido por los actuales gerentes de la empresa.

En esta reunión y presentación formal, se dieron a conocer varias de las pautas analizadas en el capítulo 2.3.3 que entiende la importancia y marco teórico/legal de un Protocolo familiar. Han desarrollado un plan de desarrollo para las siguientes generaciones con el afán integrar a los nuevos integrantes familiares a empresa con las mayores aptitudes y conocimientos posibles. Para ello han establecido dos programas: Pertenecer y Gestionar.

El programa Pertenecer consiste en una capacitación para futuros accionistas para que todos los futuros miembros puedan tener una idea y conocimientos básicos de

que trata el negocio. A su vez tienen una triple finalidad entre construir un vínculo positivo entre los actuales y futuros accionistas, lograr que los más jóvenes reconozcan y sientan el propio lugar que luego será de su propiedad y facilitar el ingreso a la gestión de los futuros accionistas.

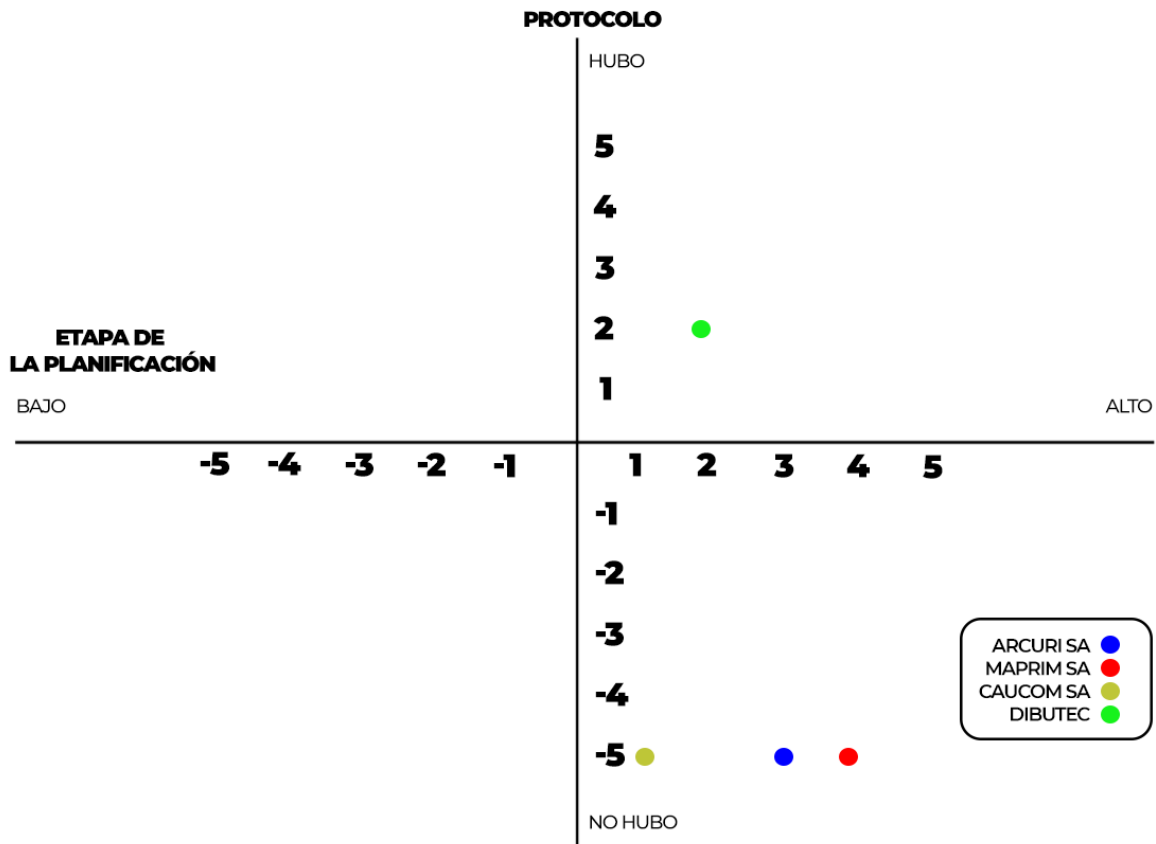
El programa Gestionar se orienta a aquellos que deseen ingresar en la gestión del negocio y siempre es posterior a Pertenecer. El principal objetivo es preparar y desarrollar a la persona para que tengas las aptitudes necesarias para luego tomar los cargos de mando en la EF, es de obligación que para llegar a estos puestos se haya entrenado en otro tipo de empresa y tenga los conocimientos necesarios para el ingreso y posterior desarrollo dentro de la EF. El programa propone: Incorporar nuevas generaciones con la finalidad de proyectarlos a cargos directivos, facilitar un conocimiento global del negocio para estas generaciones, apoyarlas para que logren terminar sus estudios de grado y otorgarles una formación general que les permita aplicar los conocimientos adquiridos en el negocio familiar.

Este programa interpreta de manera justa la necesidad de integración y conexión entre las diferentes generaciones, como explicó Berkup en el capítulo 2.3, las nuevas camadas presentan un desafío para las anteriores y el punto crítico es entender los objetivos a largo plazo y cómo darles las herramientas y confianza para que puedan desarrollarlos. Aplicando de manera correcta este protocolo familiar, la empresaria estaría respetando las 4 etapas de la sucesión (capítulo 2.2.2) donde marca una clara pausa y preparación entre el cambio de mando, dejando así con los mayores conocimientos posibles a los sucesores entendiendo que el 100% de los miembros de la familia conocen, respetan y valoran la importancia de este Protocolo establecido que a futuro deberá seguir siendo la base del desarrollo profesional familiar.

<b>Empresa/ Dimensión</b>	<b>Etapas de la planificación</b>	<b>Problemáticas</b>	<b>Modelo de los 3 círculos</b>	<b>Choques generacionales en el trabajo</b>	<b>Protocolo</b>
<b>Arcuri SA</b>	Tercera	Rechazo de la propia organización hacia el sucesor	Círculo 7	Baby Boomer y Millenials	No
<b>Maprin SA</b>	Cuarta	Diferencias en los intereses de los propietarios	Círculos: 4, 6 y 7	Tradicionalista, Baby Boomer y Millenials	No
<b>Caucom SA</b>	Primera	Resistencia del fundador	Círculo 7	X y Millenials	No
<b>Dibutec proyectos y construcciones SA</b>	Segunda	Dilución de la propiedad en conflicto. Rendimiento del capital	Círculo 7	X y Millenials	En desarrollo



**Figura N 8 Cuadro OSGOOD: Casos Analizados**

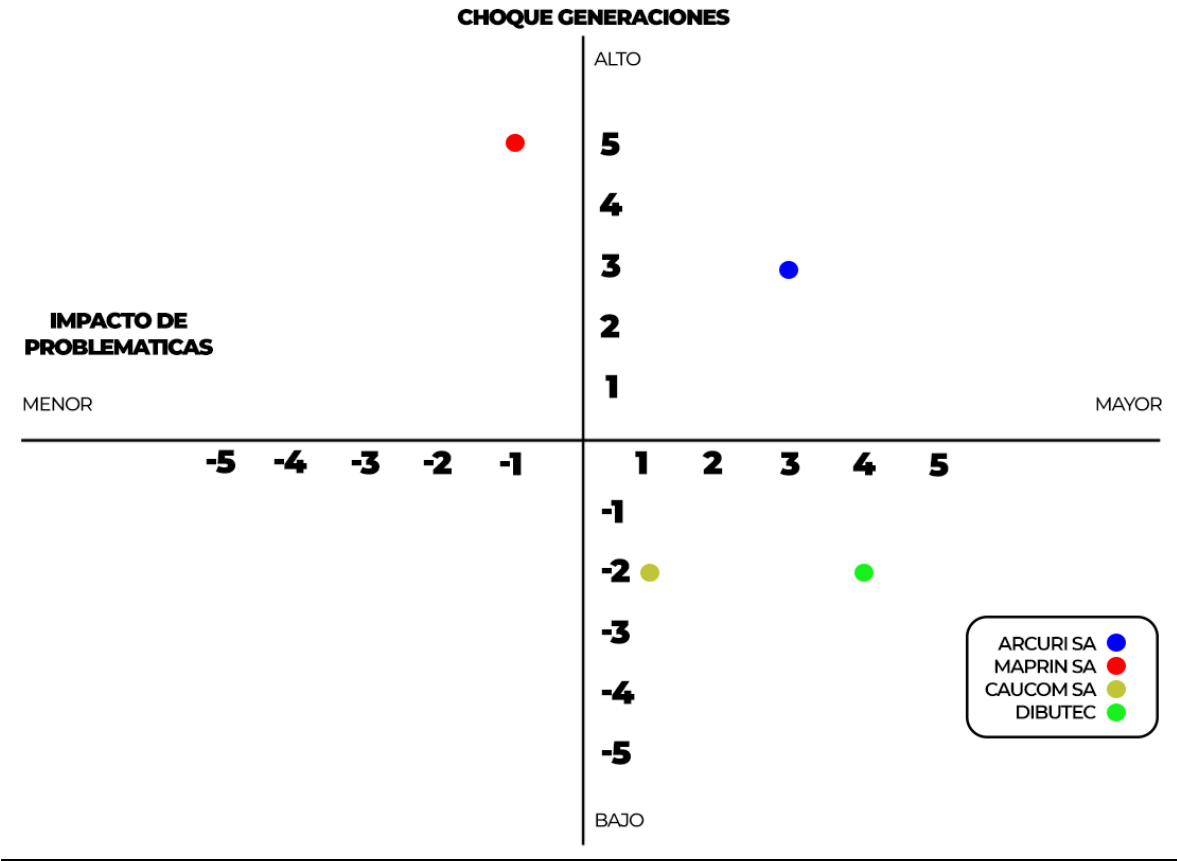


Fuente: Elaboración propia (2019)

Mediante la herramienta de análisis de variables OSGOOD se toman dos parámetros: la etapa de planificación, y la existencia de protocolo. Por un lado, se puede interpretar que no es común que exista un protocolo en pymes familiares argentinas, ya que una sola empresa entrevistada recién se encontraba en su etapa inicial de desarrollo. En el otro eje de análisis, se analiza el grado o nivel de planificación de sucesión que tienen. Todas las empresas analizadas tienen un cierto nivel de planificación, yendo de una primera etapa hasta la última según cada una.

Puede observarse que el hecho de que no exista un protocolo, tal como sucede en tres de los cuatro casos, no implica directamente la inexistencia de una planificación del proceso de sucesión.

**Figura N 9 Cuadro OSGOOD: Casos Analizados**



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se toman dos parámetros: Choques generacionales e impacto de las problemáticas. Se tuvieron en cuenta para choques generacionales, la cantidad de distintas generaciones que forman parte de la dirección de la empresa encuadrándolos según tradicionalistas, baby boomer, generación x, y, z. Mientras que el impacto de

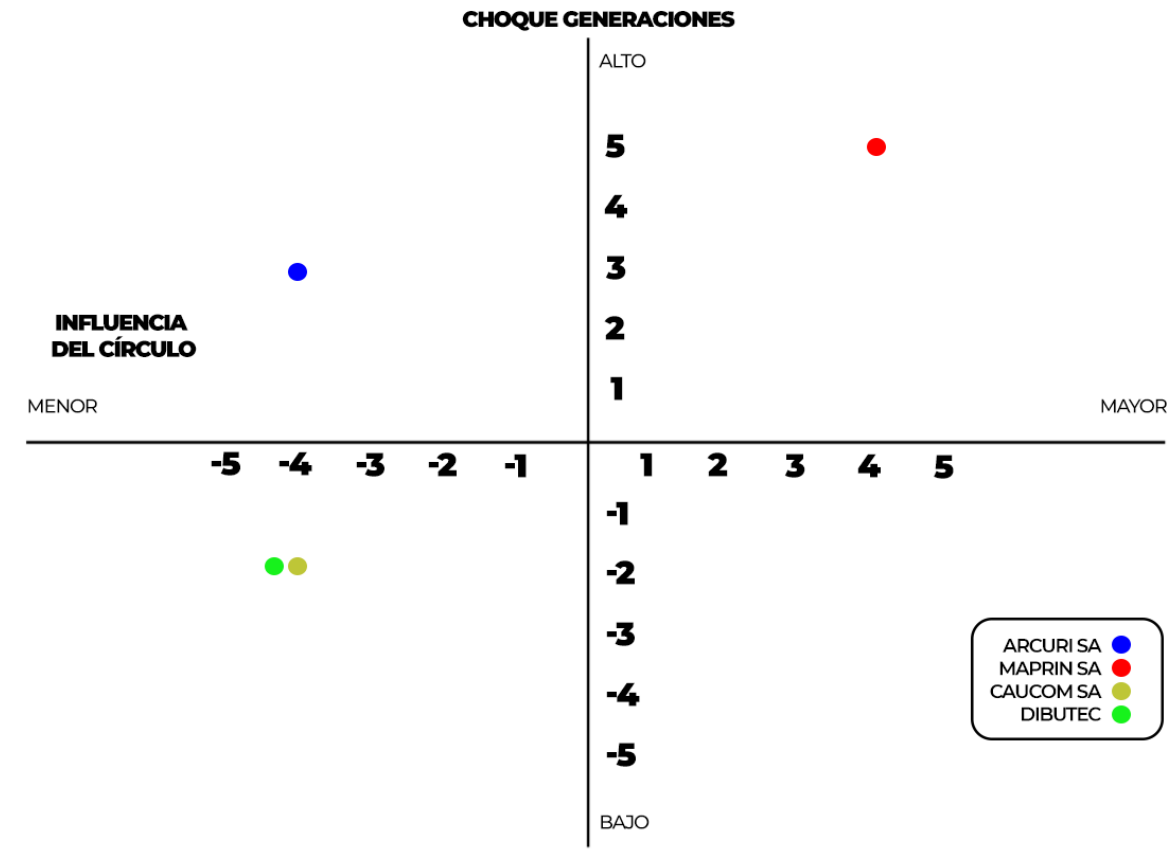
las problemáticas refiere a el grado de importancia que tienen las distintas dificultades que posee cada empresa en su proceso de planificación sucesorio respectivo.

Puede observarse que en Caucom y Dibutec hay bajos choques generacionales, ya que están compuestos solo por dos generaciones y que además son muy similares, como la x e y. Por otro lado, Arcuri y Maprin poseen más generaciones que a su vez difieren en mayor medida, por ello los choques, en cuanto a conflictos, que se producen son más altos.

En el otro eje de análisis, se analiza el impacto de las problemáticas del proceso sucesorio. En este sentido, Maprin es la que mejor se posiciona, a pesar de ser la peor ubicada en cuanto a choques generacionales, ya que solo posee un problema referido a diferencias en los intereses de propietarios. Mientras que las otras tres empresas encontramos problemáticas de mayor impacto, siendo en este sentido Dibutec la que se encuentra en peor posición, ya que tiene los problemas de dilución de la propiedad en conflicto, y rendimiento del capital.

A todo esto, podemos concluir entonces que es común que existan problemáticas en el proceso sucesorio de las empresas, de cierta gravedad. Así como también choques generacionales debido a la diversidad de generaciones de las empresas. No obstante, el hecho de haber mayor diversidad de generaciones no implica directamente tener conflictos más graves en el proceso sucesorio. Por otro lado, con el tiempo las generaciones adquieren un conocimiento y una conducta más similar, al nacer en épocas tecnológicas, por lo que podemos inferir que los choques generacionales irán en declive.

**Figura N 10 Cuadro OSGOOD: Casos Analizados**



Fuente: elaboración propia (2019)

En este caso las variables tomadas son los choques generacionales (nuevamente), junto con la influencia del círculo en cuanto al modelo de los 3 círculos.

Hemos encontrado, entonces, que la mayoría de las empresas analizadas se encuentran en posiciones favorables dentro del modelo de los 3 círculos, por considerarse dentro de la intersección 7. Mientras que es Maprin la que peor se encuentra, al encuadrar dentro de las intercepciones de círculo número 4, 6 y 7.

La situación de cada una en cuanto a choques generacionales ya fue explicada en el Osgood anterior.

En conclusión, se observa que Dibutec y Caucom se encuentran en posiciones muy favorables en ambas variables, mientras que Arcuri está bien en cuanto a influencia del círculo (menos es mejor), y Maprin es la peor ubicada en ambas variables.

## 4. CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos analizado las principales condiciones y factores que amenazan y desfavorecen al proceso de sucesión de mando de las PyMEs familiares donde se destacan la falta de planificación, resistencia de dejar la empresa por parte del familiar fundador, conflictos propiedad/empresa y falta de protocolo.

Luego de observar los distintos casos de estudio, entre entrevistas a los distintos gerentes y dueños de las PyMEs familiares, experto en sucesión y entendiendo un caso de éxito de la actualidad, podemos determinar la importancia del pensamiento a largo plazo desarrollando una planificación formal en el cambio de mando de la organización. Como también la implicancia del desarrollo de un protocolo donde se contemplen reglas claras en el funcionamiento y relacionamiento de la familia con la empresa. Según entrevista con el experto Damián Martínez, todos los involucrados deben tener el suficiente compromiso hacia el mismo, ya que caso contrario pierde su sentido.

En cuanto a la planificación del proceso sucesorio, hemos detectado los pasos y procedimientos esenciales a tener en cuenta antes, durante y después dentro de las PyMEs familiares. En principio se encuentra la planificación y el diseño, donde se determinan los tiempos y que tipos de controles existirán para asegurarse el cumplimiento los mismos. Luego se realiza la preparación del sucesor donde se lo capacitará en caso de ser necesario y se le dará todo el know-how fundamental para el desarrollo correcto de la organización. A continuación, se realiza el traspaso de la empresa donde el sucesor toma el mando de la empresa y por último la retirada del empresario.

Entre las distintas generaciones existentes en las organizaciones se encuentran los tradicionalistas, que son los más conservadores con un perfil cultural militar y que

posan sus esperanzas en las generaciones siguientes (Molinari, 2013). Luego están los Babyboomer, quienes son mucho más optimistas que la generación anterior y le sigue la generación X, quienes están caracterizados por la cultura del hippismo y creciente interés en las nuevas tecnologías (Velazco y Columbaro, 2014). Por último, las generaciones Y y Z, quienes son los nativos digitales. Analizado esto, en las empresas se producen más conflictos cuando se encuentran mayor variedad de generaciones o generaciones muy contrapuestas. Por ende, en la dirección empresarial resulta importante llegar a un consenso y poder todos realizar efectivamente lo mejor para la empresa y que, a su vez, no resulte dañino para la familia, algo difícil de lograr, pero no imposible. Aquí un protocolo familiar, insistimos, ayudaría mucho.

Observamos que no es común en el caso de las pymes familiares argentinas que exista un protocolo familiar. Suelen estar poco profesionalizadas, y no tienen documentos escritos que regulen cuestiones relacionadas un proceso sucesorio. Esto si bien no implica necesariamente que la sucesión sea imposible de llevarse a cabo en buenos términos, consideramos que, si estas empresas adoptaran un protocolo familiar, los procesos sucesorios tendrían mayores posibilidades de atravesar menos inconvenientes en el futuro.

Creemos que las PF piensan a corto plazo, o a lo sumo hasta la generación siguiente de la familia, pero no van más allá. Por ello, un enfoque a más largo plazo sin duda llevaría a que estas empresas se den cuenta de la importancia de planificar la sucesión, desarrollar un protocolo familiar, y establecer parámetros y lineamientos al respecto, que puedan servir no sólo actualmente, sino a futuro.

Destacamos entonces que una falta de planificación a mediano/largo plazo sobre la sucesión, llevará a que, ante un problema de salud del familiar a cargo de la dirección, el proceso tenga que llevarse adelante en forma improvisada y sin

tomarse los recaudos correspondientes para elegir a la persona adecuada: según su nivel de capacitación, forma de pensar, y demás criterios sucesorios que deberían establecerse previamente en cada pyme, por ejemplo, en un protocolo familiar. Atentando todo esto al futuro de la empresa, pudiendo provocar la extinción de la misma.

## **4.1 IMPLICANCIAS**

Consideramos que, como solución a los problemas característicos del proceso de sucesión, los empresarios PyMEs deben migrar hacia la formalización y habituarse al desarrollo de documentos escritos que regulen esto. El hecho de planificar a corto plazo, no resulta la mejor práctica para las PyMEs. Deben pensar más allá de la siguiente generación familiar.

Creemos que la posibilidad de acudir a consultoras externas que orienten a la empresa en el proceso de sucesión debería ser más tenida en cuenta por parte del empresario familiar.

Consideramos de suma importancia planificar de forma adecuada el proceso de sucesión y llevar a cabo cada etapa con suma responsabilidad. Es importante que la familia apoye este proceso. A sí mismo, es importante contar un con protocolo familiar donde se especifique en detalle cómo serán las reglas en la empresa en cuanto a las decisiones familiares y futuras generaciones. Es vital que más allá del protocolo exista un compromiso hacia este documento, que todos comprendan que está por encima de la empresa e incluso de la familia.



Recomendamos tener en cuenta todos los problemas comunes que suelen ocurrir en pymes familiares a la hora de cambiar el liderazgo de una generación a otra. De esta forma uno podrá prevenir que estos mismos les ocurran y afecten de forma negativa el proceso y el futuro de la organización.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España
- Berkup, S.B. (2014). *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5, N° 19, 40-50.
- Bermejo, M. (2017). *Gobernando la empresa familiar: con visión transformadora y liderazgo positivo*. (1ra ed.). Madrid, España: Pearson education.
- Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). *Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses*. American Journal of Small Business, 1253- 66.
- Corey Stern (2015) - *Business Insider magazine*.
- Cuesta, M. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*. (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Davis, J y Tagiuri R. (1996) *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review
- Doderó, S. (2008). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*
- Gallo, M.A. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, España.

- Gallo, M. A.; Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.
- Gasco, C., Segurado, J.L., Quintana, J. (2005). Buen gobierno en la empresa familiar. *Instituto de la empresa familiar*, 128, 43-57, España.
- 
- Gersick, Kelin E.,(1997) *Empresas familiares: generación a generación*, México, D.F.: McGraw Hill
- Goyzueta Rivera, S.I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, Año 16, N° 31, 87-132
- Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice
- Hembra, Jorge Omar (2017) *La pyme familiar*. CANF
- Jeffries, F. L., & Hunte, T. L. (2003). *Generations and motivation: A connection worth making*. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(1), 37-70. Recuperado el 27/4/19, de EBSCOhost base de datos.
- Leach, Peter (2009). *La empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica
- Lucero Bringas, M. de los A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*. Tesis de doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf>
- Modest, G. Y. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Díaz de Santos.
- Molinari, P. (2013). *Turbulencia generacional* (3ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas

- Mora, M. (2014). *Enlazando las generaciones X, Y y Z*. Póster presentado al congreso Predicción e innovación como estrategia de negocio de APEBIT, Perú. Recuperado el 25/4/19 de <https://es.scribd.com/document/338182930/Comparando-Generaciones>
- Nelson, B. (2007). Tips and techniques to bridge the generation gap. *Health Care Registration*, 3-5. Recuperado el 27/4/19, de EBSCOhost base de datos.
- Patel, D. (2017). *8 Ways generation z will differ from millennials in the workplace*, *Forbes*. Artículo web recuperado el 27/4/2019 de <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/#3e82034276e5>
- Perkins, Guillermo L. (2017). *Empresas familiares: dirigiendo lo nuestro*. Ciudad de Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Sirias, Danilo, H. B. Karp y Timothy Brotherton (2007), *Comparing the Levels of Individualism/Collectivism Between Baby Boomers and Generation X; Implications for Teamwork*. *Management Research News*, Vol. 30, p. 749.
- Tapies, J. (2013). Business School University of Navarra (IESE)
- Velasco, E.E. y Columbaro N.L. (2014, julio). *Engaging the five generations in the workplace*. Póster presentado al foro Council of Engineering and Scientific Society Executives, Washington, Estados Unidos. Recuperado el 25/4/19 de <https://www.slideshare.net/elsavelasco/engaging-generations-final>
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos

## **ANEXOS**

### **Entrevista Dibutec proyectos y construcciones S.A. - Cristian Jesus Ramirez Gaston Prpich**

#### **1. ¿Podría hacerme una introducción a la empresa?**

La empresa se llama Dibutec proyectos y construcciones. Ofrece servicios de ingeniería a otras empresas desde hace 50 años, entre los que se incluyen el diseño de todo tipo de complejos industriales, y todo emprendimiento civil mecánico, eléctrico o de instrumentación que deba ser registrado a través del dibujo técnico. Tiene un nivel de profesionalización bajo en cuanto a la existencia de procesos establecidos. Tiene una gran cantidad de empleados, unos 400, donde en su mayoría, el 90%, son tercerizados, y solo el 10% es plantilla propia. Además, hay un índice muy bajo de rotación, por lo que hay una cercanía a la edad cercana a la jubilatoria para el 20 o 25% de ellos. Esto es típico de este tipo de empresas. El personal es dado por los clientes, en su mayoría, ante cada proyecto. Por ejemplo, uno de nuestros mayores clientes es YPF.

Yo soy tercera generación, y actualmente en la dirección de la PyME somos dos. Hay más personas titulares, pero no participan activamente de la empresa.

#### **2. ¿La empresa ha iniciado un plan de relevo generacional? ¿Cuándo comenzó? ¿Qué situaciones le hace pensar que se encuentra en un proceso de relevo generacional?**

Hubo tres procesos de relevos generacionales. Estos no estuvieron planificados. Actualmente no se encuentra la empresa en un nuevo proceso de relevo.

**3. ¿Tienen un protocolo familiar o algún documento/acuerdo en el que se especifiquen pasos a seguir o criterios exigidos para la sucesión?**

No. Recién ahora se está desarrollando un protocolo familiar. Pero es algo que la verdad está muy verde, recién en pañales.

**4. ¿Hubo algún momento en que se tomó conciencia de que era necesario planificar el traspaso que sucedió naturalmente?**

Generalmente los traspasos aparecen en las charlas de la familia cuando aparece algo como una posible enfermedad, un posible viaje, donde te da miedo... algo que te lleva a decir “che, si me llego a morir ¿qué le va a pasar a la familia?”

**5. Brevemente, ¿cómo es la comunicación y relación entre los miembros de la familia dentro de la empresa? ¿Identifica una forma de pensar/actuar distinta entre los miembros de la familia que son de diferentes generaciones?**

Dentro de la empresa es muy cordial. La verdad que es muy verticalista la comunicación, muy jerárquica. Sí lo que suele suceder es lo que tipifica John David en los famosos tres círculos. Es decir, se confunden propiedad, empresa y familia. Entonces mi viejo no es mi jefe solamente, es mi viejo y mi jefe. Entonces es “che, ¿hiciste tal orden?” y después un “Y cómo te va en la vida?”. El dinero, no es dinero de la empresa, es dinero de él porque como él es dueño de la empresa entonces está justificado a usarlo como quiera, ¡pero no!, ante la contabilidad es un dinero

que es prestado: cuando te saco plata, por más dueño que sea la contabilidad que tengo que hacer en la empresa va a indicar que le está dando un préstamo.

**6. ¿Considera imprescindible un plan de sucesión que sea estratégico, realista, escrito y medible en el tiempo para lograr una sucesión exitosa?**

Sí, pero a mí la verdad que lo que me gustaría es que esto (el proceso de sucesión) sea mediante una consultora, tercerizarlo. Creeme que ahorra muchos problemas dentro de la familia.

**7. ¿Cree Ud. que las PyMEs familiares en donde los sucesores se han involucrado en la dirección de la empresa desde temprana edad tienen mayores posibilidades de llevar a cabo un cambio generacional exitoso? ¿Por qué?**

Desde temprana edad no. Porque es un tema que es muy típico de las empresas familiares. Que no nos involucren desde un principio, sino más que nada... mirá yo tengo 39 y estoy involucrado recién hace 7 años. Y desde ya un proceso generacional exitoso... si me hablas desde el punto de vista del traspaso, yo entiendo que sí. Ahora, si me hablas desde el punto de vista de la evolución del negocio, no quieren que el negocio mute, uno puede tener muchas propuestas, pero los que están hace mucho en la empresa no quieren cambios. Por ejemplo, "nos centramos en la ingeniería, ¿por qué no tercerizamos todo lo que es administrativo? La respuesta es no inmediata."

**8. ¿Se puede separar la familia con la empresa en cuanto al momento de tomar decisiones que resultan mejores para una parte u otra?**

No, siempre están muy juntos estos temas. En la familia se habla del trabajo, en el trabajo se habla de la familia. Y las propiedades no son propiedades independientes del familiar, son propiedades que pertenecen a la empresa, pero como pertenecen a la empresa y yo soy el dueño de la empresa, pertenecen a mí. No llegan a ser conflictos, pero por ejemplo tenemos propiedades donde se nombra que el 30% es de mi viejo, y el resto de su hermano (mi tío), bueno, o 50 y 50 pero el único heredero de ese 50% soy yo, y el otro 50% son cuatro. Entonces, ¿cómo vamos a hacer con esa propiedad? Inevitablemente, va a traer problemas a futuro. Entre los hermanos no hay problema, pero cuando esté todo el relevo generacional, eso va a ser un problema. El tema sucesiones de bienes, el tema propiedades...

## **Entrevista CAUCOM S.A. - Javier Rebello**

- 1. Bueno, cuando usted quiera puede empezar contándome sobre la empresa.**

La empresa se llama CAUCOM. Damos servicio en la instalación, en todo lo que es el rubro de telecomunicaciones: cableado estructurado, instalación y configuración de equipos de red, hasta tendidos de fibra. Y con una unidad fuerte que es tecnología celular y radio enlace: instalación de antenas para Movistar, Personal, Telecom y Claro, además de enlaces punto a punto también con estos operadores. La empresa tiene entre 25 y 30 años.

En cuanto a personal, la media está entre 15-20 empleados. Varía según temporada/proyecto. Además, hay cierto personal tercerizado.

- 2. ¿Cómo está conformado el gobierno actualmente de la empresa?**

Actualmente estamos mi viejo (Daniel Rebello) y yo (Javier Rebello). Yo me incorporé hace 5 años. Nosotros 2 constituimos el órgano de gobierno.

**3. En cuanto al proceso de sucesión en sí, ¿tienen algo estipulado en algún documento? ¿un protocolo familiar? ¿La empresa ha iniciado un plan de relevo generacional?**

Sobre sucesión no hay nada estipulado aún, estamos en la etapa inicial (planificación y diseño). Pensando cómo vamos a llevar adelante todo.

Necesariamente va a tener que estar de alguna manera planificada, porque las dos partes tenemos que estar de acuerdo. No creo que él esté dispuesto a entregar la empresa sin estar 100% de acuerdo, ni yo la aceptaría tampoco si no lo estuviera. Los procesos son bastante naturales, bastantes orgánicos. Pero sí se charlan bastante estas cuestiones del futuro de la organización. Así que la respuesta sería un intermedio: Sí vamos a tener que sentarnos a charlarlo más en profundidad y definir cómo lo vamos a hacer. En segunda instancia: cómo. Y por otro lado como somos nada más él y yo, nadie más de la familia participa en la empresa, no creo que necesitemos documentar todo esto.

[...]

**4. ¿Cómo es la comunicación y relación entre los miembros de la familia dentro de la empresa? Hay diferencias en la forma de pensar/actuar entre tu padre y vos, considerando que son de diferente generación? (él 54 años, vos 28)**

[...]



La relación es muy buena entre nosotros dos. Actualmente Daniel (mi padre) participa de la toma de decisiones, si bien él delegó algunas tareas de lo que es la parte de la gerencia, y las tengo yo, él me sigue dando apoyo, y contamos con su experiencia y su apoyo para cada una de las cosas, acudiendo a su consejo para las cuestiones más complejas, principalmente. En este momento, te diría que yo tomo el 80% de las decisiones. Y por suerte, gran parte las puedo consultar con él. Algunas no son necesarias que las consulte, por cuestiones de confianza mía para con el tema en cuestión, o por cuestiones que no vale la pena poner en discusión. Y hay otras muchas más complejas, le pido ayuda a él.

Es interesante esto de que, y no lo vivo solamente yo, con algunos pares nos pasa lo mismo, de no quedar apegado a la organización. Y ahí te lo vínculo con la pregunta de tener distintas formas de pensar. Yo lo veo mucho en generaciones anteriores de quedarse agarrado a la organización [...]. No, claramente no tenemos las mismas formas de pensar, básicamente porque somos personas y generaciones distintas.

**5. ¿Considerás que eso (las diferencias de pensar) son beneficiosas para la organización?**

Por supuesto, sí. Siempre y cuando las dos personas que convivan se puedan poner de acuerdo. En este caso en particular conseguimos ponernos bastante de acuerdo, los dos intentamos tomar la mejor decisión para la organización, a veces relegando también nuestro propio pensamiento.

**6. Eso te iba a preguntar, justamente. ¿Pueden separar lo que es la relación entre ustedes, respecto a elegir lo mejor para la empresa o lo mejor para la familia?**

Hay un conflicto ahí, la verdad que es muy difícil. Porque en definitiva hay un vínculo emocional, y se termina de generar también un vínculo para con la organización. La verdad que es muy difícil de manejarlo. Intentamos sí, pero también muchas veces intentamos no. Muchas veces tomamos una decisión que no es lo mejor para la empresa, pero sí para nosotros, eso también es verdad.

Pasa mucho que las generaciones anteriores, hay mucho empresario PyME entre los 40 y 60 años, que son gente de oficio, gente que hacía muy bien su trabajo, y de alguna manera levantó su empresa a partir de eso, pero está muy poco profesionalizado.

**7. Y tú empresa en particular, ¿qué nivel de profesionalización y preparación vendría a tener?**

El único que tengo yo, el de universitario en curso. A ver, si hablamos de la experiencia, a Daniel le podemos atribuir todo. Si hablamos de modificar un proceso, algo en el área financiera, legal, RRHH, siempre se manejó como a él le parecía que era lo mejor. Sin una base académica, o una base empírica traída de otro lado. El simplemente, o no simplemente sino únicamente, él creó esa organización y trabajó solo ahí.

Yo de alguna manera traje una experiencia empírica de mi paso por otras organizaciones, y aparte bueno, tratando de complementar con la académica todo el tiempo.

**8. ¿Tu motivación para estudiar viene de parte de una exigencia de la empresa (tu padre) para con vos para que puedas seguir trabajando ahí y quizás en un futuro tomar el mando, o es más una cuestión tuya, sin influencia externa? (criterio de sucesión)**

No, a ver. Mis viejos desde siempre me inculcaron el estudio. Pero no necesariamente es algo que me exijan para poder trabajar. Además, por el contrario: el estudio pone trabas para poner laburar, también. Eso es algo que vivimos todos los que tenemos una PyME y además estudiamos, bueno, nada, tengo que relegar cosas del laburo para poder estudiar. Pero bueno, cuento con todo el apoyo, por suerte, para mis estudios.

## **ENTREVISTA ARCURI SA- RODOLFO Y SEBASTIÁN ARCURI**

ARCURI SA, es una empresa de Distribución de productos veterinarios para el sector de animales de compañía. Fue la primera en el mercado, y su inicio se dio en 1977 de la mano de Rodolfo Arcuri, quien comenzó con un depósito casero en su casa de zona sur y entregando la mercadería en su auto.

Hoy la empresa está por mudarse a un parque industrial donde instalaron oficinas sustentables con un enorme desarrollo de renovación de energía. Actualmente la compañía es dirigida de manera conjunta entre Rodolfo y Sebastián hijo, donde promedia una facturación anual de casi 200 millones de pesos argentinos. (50 empleados)

### **1. ¿La empresa ha iniciado un plan de relevo generacional? ¿Qué situaciones le hace pensar que se encuentra en un proceso de relevo generacional?**

-Lamentablemente hemos tenido que empezar frente a un episodio de salud de Rodolfo. Hace 2 años se le encontró una falla en un riñón, y por diferentes circunstancias estuvo casi 1 año internado lo que llevó a una baja en el rendimiento y desarrollo de la empresa. Frente a esto tuvimos que barajar y dar de nuevo, cuenta Sebastián, quien tuvo que sobrellevar no solo el mal momento psicológico, sino que el negocio familiar en un contexto país que no ayudaba mucho. Hoy en día ya con Rodolfo en el mando nuevamente, varias tareas que había tomado Sebastián continúan así y el plan, de manera informal, es continuar con la delegación de responsabilidades, pero en la mayoría de los casos aun la última palabra queda en el fundador.

**2. ¿En qué momento tomó conciencia de que era necesario planificar el traspaso? ¿En qué etapa se encuentra?**

-Nos encontramos en la etapa donde cada vez estoy yendo menos a la oficina y las responsabilidades empiezan a caer más y más en Sebas. Siento que ya es momento de que la operativa pase 100% a manos suyas, y yo quede relegado al menos como consultor o apoyo, pero cada vez intentamos que él tome las decisiones importantes y dialogue con proveedores/clientes.

Es un desafío constante para ambos, pero creo que estamos muy comunicados y con confianza, que creo es un punto a tener en cuenta al momento de delegar, si no estas convencido no tiene futuro.

**3. ¿Cuáles considera que son los aspectos claves para una sucesión exitosa? ¿Han tenido que acudir a una consultoría externa para comenzar el proceso? ¿Por qué?**

-La parte más importante es mantenerse siempre comunicados e informados de todo lo que pasa, si uno comienza ocultando cosas o no mostrando como se hacen las tareas, eso en un futuro te trae problemas. Ya nos ha pasado y siempre del ejemplo se aprende, créeme que no está bueno cuando la falta de comunicación te deja expuesto con un cliente, más en nuestro negocio donde tenemos aproximadamente 1000 vetes.

**4. ¿Cómo es la comunicación y relación entre los miembros de la familia dentro de la empresa?**

- Es directa y siempre estamos juntos, más después de lo que pasó fue un aviso a que debíamos estar más unidos que nunca y seguir impulsando este negocio. La manera más eficaz de crecimiento es cuando podemos contarnos todo y de ahí, tomar la decisión correcta. Actualmente somos los únicos 2 miembros directo de la familia en la empresa, pero con nosotros trabaja por ejemplo el esposo de mi hermana (Claudia Arcuri) y tenemos empleados que se han juntado y hoy forman una familia.

**5. En su opinión, ¿considera imprescindible de un plan de sucesión que sea estratégico, realista, escrito y medible en el tiempo para lograr una sucesión exitosa?**

-Hoy que vivimos lo que nos tocó, te diría que sí porque nos hubiese tal vez evitado varios dramas, pero en el día a día a veces es difícil poner un stop, y plantear eso. Siempre estás pensando en cómo ganar más dinero, en cómo cobrar más rápido y como comprar más barato, creo que esas premisas que consumen más que todo el día. Pero es algo que se puede hacer, yo soy una persona que le gusta estar organizado y que todos conozcamos las reglas claras de juego.

**6. ¿Cree Ud. que las PyMEs familiares en donde los sucesores se han involucrado en la dirección de la empresa desde temprana edad tienen mayores posibilidades de llevar a cabo un cambio generacional exitoso? ¿Por qué?**

-A mi parecer SI, es importante que Sebas se vaya metiendo en el negocio más y más para que aprenda cómo manejarse, que sume experiencia y que el día de mañana ojalá siga de la mejor manera esta gran familia que iniciamos. Creo también que es importante llevarlo de manera controlada y motivándolo para que crezca, es joven todavía (29 años) pero cada día en la calle suma un grano más al negocio.

## **ENTREVISTA MAPRIN SA – ADOLFO, CLAUDIO Y SOL LONGO.**

Maprin SA fundada en el año 1959 por Adolfo Longo y Wilson Soler, es una empresa que se desempeña en el sector importador de materia prima, principalmente: Caucho, plástico, calzado y gráfica.

La empresa cuenta con una nómina de 60 personas, operando únicamente en Argentina por ahora y con la presentación oficial de Rhodia en lo que es distribución de materia prima; la facturación mensual promedio es de 35M de pesos argentinos, con un crecimiento constante desde hace más de 10 años. Actualmente Claudio Longo 2da gen, es el director general y el mando es seguido por la 3ra generación, Sol, Javier y Sebastián Longo.

Adolfo, el fundador aun con 93 años continúa cumpliendo el horario laboral de 9 a 18 como cualquier otro empleado, pero ya el mando ha sido delegado a su sobrino, como a sus nietos. Las tareas actualmente desarrolladas son relacionadas a consultoría y soporte para la familia a la hora de la toma de decisiones.

**1. ¿La empresa ha iniciado un plan de relevo generacional? ¿Qué situaciones le hace pensar que se encuentra en un proceso de relevo generacional?**

-Hemos empezado hace unos años cuando nos dimos cuenta que las personas que estaban empezando a tomar el mando de la compañía tenían entre 28-35 años y se notó una gran brecha generacional con la personalidad e ideología de las personas fundadoras. Este plan lleva varios años en desarrollo, desde mi llamado a Sol Longo (en ese momento tenía 28 años recién graduada) para que se empiece a hacer cargo de la parte financiera mientras ya Claudio, como director de la empresa, venía hace años tomando las decisiones más importantes e impulsando el rumbo de la compañía.

**2. ¿En qué momento tomó conciencia de que era necesario planificar el traspaso? ¿En qué etapa se encuentra?**

- Creo que no hubo un momento exacto, ni tampoco lo hemos estado planeando y armado de manera formal. Fueron momentos donde empezamos a darnos cuenta que necesitábamos más energía y personas para el desarrollo de la compañía que ha tenido un enorme crecimiento durante los últimos años y eso nos llevó a empezar a atraer a nuestros hijos, nietos (en mi caso) hacia el entorno familiar. Si tengo que decirte una etapa actual, no sabría exactamente cual, nosotros lo vemos más en cómo estamos organizados y que nos falta. Por ejemplo, el próximo paso que estamos desarrollando es un consejo familiar para la toma de decisiones, cada uno desde el punto de vista de su área, pero con la mirada en el bienestar de la familia.

**3. ¿Cuáles considera que son los aspectos claves para una sucesión exitosa? ¿Han tenido que acudir a una consultoría externa para comenzar el proceso? ¿Por qué?**

-La comunicación es creo la primera parte de toda buena sucesión, sino están todos en la misma sintonía o se empiezan a ocultar cosas por miedo o lo que sea, no sirve. Vos tenés que involucrarte y desarrollar a todos para que tengan inculcados los valores de la compañía, que sepan hacia dónde van. Luego con las características de cada uno, lo harán como saben y de la mejor manera. Pero yo ya en esta posición actual, soy el que ve todo desde el costado y les aconsejo, pero no me meto ya es tema de ellos y cómo seguir desarrollando el negocio.

**4. ¿Cómo es la comunicación y relación entre los miembros de la familia dentro de la empresa?**

- Es creo nuestro punto más fuerte, siempre les dije que es la base para un trabajo sano. Llega a tal punto que está prohibido hablar de trabajo fuera del horario de oficina, nos sentamos a cenar, hacemos un asado un fin de semana y nunca se toca un tema laboral, ¡es pecado! Tenemos una excelente relación por suerte.

**5. En su opinión, ¿considera imprescindible de un plan de sucesión que sea estratégico, realista, escrito y medible en el tiempo para lograr una sucesión exitosa?**

-Yo no creo que sea necesario tanta burocracia, si entiendo que puede servir como guía, pero si las reglas de juego están claras para todos y siempre se busca el bien de la empresa, creo que es más que suficiente. En nuestro caso se fue dando solo, por demanda del día a día y el crecimiento que hemos tenido.

**6. ¿Cree Ud. que las PyMEs familiares en donde los sucesores se han involucrado en la dirección de la empresa desde temprana edad tienen mayores posibilidades de llevar a cabo un cambio generacional exitoso? ¿Por qué?**

-Yo creo que depende como lo trabaje cada uno, pero si mientras más información y experiencia uno tome le va a ser más fácil luego la toma de decisiones. Es importante que cuando se den esos momentos donde el otro es quien toma la decisión no se imponga nada, sino que se lo deje elegir y trabajar; uno sabe que busca el bien de la empresa, pero no tenemos que estar encima y pretender que lo haga como lo hacíamos antes.

## **Entrevista a Damián Martínez, experto en sucesión en empresas familiares.**

**1. ¿Por qué es importante planificar la sucesión? ¿Consideras que en Argentina las Pymes familiares lo hacen?**

Es importante planificarla porque todo lo que se improvisa puede salir tanto bien como mal. En todos los órdenes de la organización es necesario planificar y este es

un tema que es crucial en la organización. Un error en la planificación puede hacer que una empresa desaparezca. Recordemos que las pymes que están estudiando son más del 80% del empresariado argentino. Es muy importante asegurar la continuidad de las empresas, donde hoy en día conviven en un contexto negativo y cambiante es fundamental que las empresas sobrevivan y aquellas nuevas logren instalarse.

En Argentina es creciente el número de pymes familiares que planifican la sucesión, pero aún no es suficiente.

## **2. ¿Cómo impacta la profesionalización de las nuevas generaciones?**

El hecho de ser profesional no implica que seas el mejor profesional para cumplir el rol dentro de la organización. Por ser hijo, de confianza y profesional no debe ser suficiente para obtener un cargo en una pyme familiar. Debiera ser el profesional más idóneo quien tome el puesto de trabajo.

## **3. Si un empresario y/o emprendedor decide comenzar un proceso de sucesión ¿Cuáles son las primeras recomendación que le daría para establecer los primeros pasos?**

Existen 2 visiones. La visión profesional, que toma el punto de vista legal donde piensan que darle continuidad a la sociedad o liquidarla. Luego está la visión de gestión, que quiere darle continuidad.

Esta visión consiste en reunirse antes del hecho consumado, con los miembros de la familia para definir que va a pasar con la siguiente generación cuando todavía no



existe o está en pañales. Esto se debe a que uno no tiene los mismos intereses cuando la generación aún no existe que cuando tienen 20-25 años y los sentimientos son distintos. Al analizar una generación lejana, es posible ser más objetivo a la hora de tomar decisiones.

#### **4. ¿Existen problemáticas habituales en el traspaso de la gerencia?**

Si, claro. El que va a suceder y en el aspecto formal se lo informa sucesor, pero no tiene el cargo del poder. Como también el que dejó de ser, pero sigue ostentando el poder. Incluso si no está vivo la gente de la organización sigue recordándolo “pero tu padre...”

Otro caso es cuando traspasan el poder, pero lo condicionan en cómo llevar el mando de la organización. Le piden a la siguiente generación el mismo perfil. Un perfil de gestión, no de emprendedor de start ups.

#### **5. ¿Es importante tener un protocolo en una pyme familiar?**

Más que el protocolo como documento, es importante el compromiso detrás del compromiso. Ya que el documento a veces no se respeta.

Es importante que los miembros de la familia respeten el protocolo por encima de la empresa, de la familia.