

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE VILLA  
SANTA ROSA, CÓRDOBA”

“SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESSES IN VILLA  
SANTA ROSA, CÓRDOBA”

Autora: Ghio, Karina Ester

Legajo: VRHU09755

Tutora: Gambino, Natalia

Villa Santa Rosa, junio 2020.

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos .....	19
Métodos .....	20
Diseño .....	20
Participantes.....	20
Instrumentos.....	21
Análisis de los datos .....	21
Resultados.....	23
Factores favorables para llevar a cabo el proceso de sucesión .....	23
Factores desfavorables para llevar a cabo el proceso de sucesión.....	24
Discusión .....	29
Referencias .....	39
Anexos.....	41
Anexo I .....	41
Anexo II .....	43

## Resumen

El presente manuscrito científico investiga las causas y factores por los cuales las empresas familiares de Villa Santa Rosa no logran afrontar el traspaso generacional con éxito, su importancia estriba en que estas representan una parte importante en la economía de la región. La investigación se basó en una metodología cualitativa mediante la aplicación de la técnica de entrevistas semi-estructuradas, y cuantitativa apoyada en una encuesta sobre las pymes familiares de la localidad. Entre los resultados se destaca que el 60% de los encuestados considera que la empresa no se encuentra preparada para realizar la sucesión en estos momentos y ante la posibilidad que este proceso se concrete en un futuro no muy lejano la cifra asciende al 70%. Con lo cual queda evidenciado que, las pymes familiares de la localidad no están preparadas para afrontar este proceso, esto se debe a la falta de profesionalización, ausencia de claridad en las medidas de gestión, estrategias de liderazgo poco eficaces, creencias de que no es necesario y principalmente a la falta de planificación del proceso de sucesión a segunda y/o tercera de sus generaciones. A la luz de estos resultados se concluye que las empresas abordadas no han planificado su sucesión y no consideran relevante hacerlo.

*Palabras claves:* Empresas familiares, proceso de sucesión, pymes, planificación.

### **Abstract**

The present scientific manuscript investigates the causes and factors why the family businesses of Villa Santa Rosa do not manage to face the generational transfer successfully, their importance is that they represent an important part in the economy of the region. The research was based on a qualitative methodology by applying the semi-structured interview technique, and quantitative supported by a survey of family SMEs in the locality. Among the results, it is highlighted that 60% of those surveyed consider that the company is not ready to carry out the succession at this time and, given the possibility that this process may take place in the not too distant future, the figure rises to 70%. With which it is evident that family SMEs in the locality are not prepared to face this process, this is due to the lack of professionalism, lack of clarity in management measures, ineffective leadership strategies, beliefs that it is not necessary and mainly to the lack of planning of the succession process to the second and / or third of their generations. In light of these results, it is concluded that the companies approached have not planned their succession and do not consider it relevant to do so.

*Keywords:* Family businesses, succession process, SMEs, planning.

## Introducción

Entre el 80% y el 90% de las empresas en la República Argentina son de carácter familiar, representando más del 50% de la actividad económica del país. Sin embargo, la vida de estas empresas no logra superar la segunda generación de sus fundadores: en Argentina el 70% de las empresas no superan la primera generación, el 30% llega a la segunda generación y solo el 5% alcanza la tercera generación, son heredadas por los nietos (Mende, 2012). Se estima que esto se debe a la falta de profesionalización, ausencia de claridad en las medidas de gestión, estrategias de liderazgo poco eficaces y falta de planificación del proceso de sucesión a segunda y/o tercera de sus generaciones.

En este sentido, se han encontrado investigaciones que ahondan en el proceso de sucesión en EF argentinas. Misoski (2015), al abordar EF de La Rioja, encuentra que los factores que obstaculizan el proceso de sucesión surgen de la negativa por parte de los fundadores o socios mayoritarios de enfrentar la misma, lo que se traduce en la falta de un proceso de sucesión. La ausencia de este proceso viene de la mano de una falta de conocimiento sobre el mismo: falta de conocimiento de quiénes deben participar y cómo se debe realizar la transferencia de mando. Interesa destacar que las pocas organizaciones reportaron que los posibles herederos no se encuentran capacitados para desempeñar tareas administrativas y tomas de decisión, ya que los candidatos son personas que se han encargado en algún punto, frente a una contingencia, se han encargado de la toma de decisiones.

Otra investigación orientada al estudio de EF en Argentina, se encuentra el estudio realizado Cerri (2017) que abordó la experiencia de sucesión en pymes familiares que residen en la provincia de Misiones. Los autores concluyeron que el traspaso es un evento

sumamente sensible debido a que se encuentran relacionado con la muerte, el envejecimiento y los cambios en la estructura familiar y de la organización. A pesar de que las empresas indagadas son conscientes de la importancia de abordar la problemática con antelación, la sucesión en la gerencia es una causa de las crisis en la PyMES. Se observó que el propio fundador atenta contra la sucesión de una empresa, por no querer perder el poder o no saber cómo enfrentar la incertidumbre el futuro.

Dentro de los trabajos orientados a empresas familiares ubicadas en la provincia de Córdoba, se halló el trabajo de Piñero (2016) que desarrolla un protocolo de empresa familiar para una organización ubicada en Villa Allende. Dentro del diagnóstico realizado para la planificación del protocolo, se detectó que mientras el grupo familiar coincide en que la sucesión deberá realizarse en un futuro, no es considerada como un tema crítico o necesario para tratar en la proximidad. No se contempla la posibilidad de que pueda ocurrir una sucesión anticipada frente a hechos inesperados, por lo que la empresa no se encontraría preparada para afrontar esto.

Por su parte, el trabajo realizado por Geremias (2016) la cual, de la misma manera que Piñero (2016), propone realizar un protocolo de empresa familiar para una organización ubicada en Villa María, Córdoba. En el diagnóstico de la situación de la empresa encuentra que la generación que está al mando de la organización, la cual se encuentra en la etapa de Sociedad de Hermanos, tiene una posición pro activa y positiva del ingreso de una nueva generación, ya que permitirá revitalizar el negocio, aportar nuevas ideas, así como nuevos procesos de gestión. La autora concluye que la empresa se encuentra en proceso de preparación y profesionalización de los miembros, de la tercera generación, para que en el futuro puedan encargarse del control y administración de la organización. La empresa evaluada mantiene los valores alineados entre la

organización y la familia, entendiendo que la continuidad y bienestar de los integrantes solo puede lograrse a partir de la planificación del futuro y la antelación al proceso de sucesión.

Dado el planteo anterior, este trabajo pretende abordar algunas de las problemáticas inherentes al proceso de sucesión en empresas de las características señaladas y como esta variable afecta la continuación de las mismas a lo largo de sus diferentes generaciones. Las buenas prácticas que caracterizan a una determinada empresa familiar, desde su cultura organizacional hasta la forma de encarar la actividad económica dentro del mercado en el que se desenvuelve, parece no poder transmitirse a otras generaciones. En relación a ello, el siguiente escrito se propone explorar el proceso de sucesión en empresas familiares residentes en la localidad de Villa Santa Rosa, provincia de Córdoba.

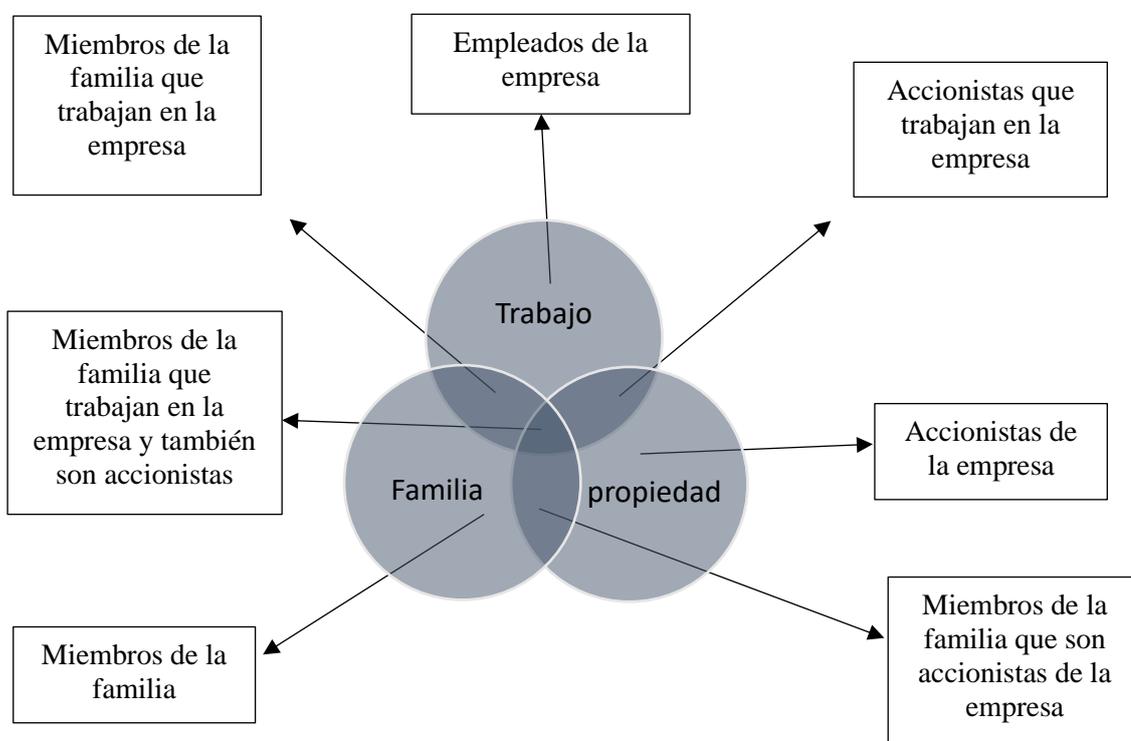
La empresa familiar (EF) puede definirse a partir de las variables que la diferencia de otro tipo de compañías y organizaciones. Molina, Botero y Montoya (2016) definen a las mismas como aquellas empresas “*en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias*”. Aunque esta definición hace énfasis en el origen familiar compartido entre accionistas y/o gerentes de una empresa, otras conceptualizaciones de las EF también proponen que algunas de estas presentan empleados que también pertenecen a la familia que dio origen a esta organización. A su vez, se destaca la importancia que tiene esta empresa dentro de la historia parental, así como en su futuro. Poza (2011) propone una definición de la EF que abarca los aspectos mencionados:

Los negocios familiares se diferencian tanto por la activa injerencia de la familia en la dirección del negocio como por la intención de sus miembros por conservar la tenencia de éste. Por lo tanto, definieron empresa familiar como aquella empresa en donde dos o más miembros poseen el 15% o más

de las acciones; los miembros de la familia son empleados en la empresa y la familia pretende conservar el control de la compañía en el futuro. (Citado en Miskoski, 2015, p.79).

Davis-Taguiru (s.f., citado en Antognoli, 2012) proponen un esquema para poder plasmar las dimensiones intrínsecas al sistema de una EF (Figura 1). Las empresas familiares se encuentran constituida por tres de subsistemas, con objetivos específicos que se diferencian entre sí (Antognoli, 2012):

1. La familia: en este subsistema se encuentran los miembros familiares. En general, se busca asegurar la armonía familiar, fomentar la convivencia y preocuparse por el cuidado y protección de cada uno de los miembros.
2. La propiedad: en este subsistema se encuentran los accionistas, que tienen como objetivo obtener rentabilidad a partir del capital invertido. En este sentido, los accionistas exigen a los gerentes y empresarios niveles de gestión eficiente para maximizar la rentabilidad.
3. La empresa: este subsistema abarca todos los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización. Se busca cubrir las demandas de los clientes del rubro en el que se desenvuelve la empresa, así como las exigencias que presentan los acciones.



*Figura 1- Modelo de Sistema de Empresa familiar, adaptado de Davis-Taguiru (Antognoli, 2012).* Los tres subsistemas que componen la empresa familiar y los siete roles que pueden cumplir los miembros de la misma según la pertenencia a uno o más subsistemas.

A su vez, de la combinación de estos subsistemas surgen distintos roles que pueden presentarse en este tipo de organización. Cada uno de estos presentan desafíos que surgen del encuentro entre objetivos de distintos subsistemas:

- Miembros de la familia que no trabajan en la empresa.
- Accionistas que no son miembros familiares.
- Empleados de la empresa que no son miembros familiares ni accionistas.
- Familiar que es accionista de la empresa, pero no se desenvuelve dentro de ella.
- Accionista que trabaja dentro de la organización, pero no es miembro de la familia.
- Miembro de la familia que trabaja en la empresa.
- Miembro de la familia que es accionista y trabaja en la empresa.

Los problemas que se presentan en las organizaciones parentales surgen de las mismas causas que afectan a cualquier tipo de empresa u organización, no obstante, a ello, a este tipo de empresas se le adicionan las problemáticas propias de un sistema familiar. Es resultante por eso que a las tensiones y problemas relacionales que surgen en el día a día de una empresa se le agrega la carga afectiva propia de las relaciones entre miembros de una misma familia. Por un lado, se observan tensiones entre actores que se desenvuelven en subsistemas diferentes, y, por otro lado, aquellos roles que surgen del

solapamiento de dos o más subsistemas pueden tener que realizar actividades con objetivos contraproducentes.

La administración y el liderazgo dentro de las EF demandan, además de los conocimientos en la gestión de las empresas, determinadas aptitudes diferentes a las necesarias en otro tipo de empresas. En las primeras no solo se requiere de una gestión que permita la rentabilidad, sino que además debe velar por la armonía familiar. Considerando esto, la mejora en los procesos productivos puede implicar la toma de decisiones que afectan la relación con empleados que a la vez son familiares. Lo mismo podría ocurrir frente a un miembro familiar que es accionista y demanda rentabilidad por el capital invertido a otro que se desenvuelve como gerente de la empresa. Aquellos miembros de la familia que además de accionistas son empleados en la empresa y deben velar por la armonía de la familia a la vez que resolver los conflictos que tengan dentro de su relación laboral.

Asu vez, los valores de estas familias se plasman en la misión y visión propia de la cultura organizacional. Estas constituyen los valores y estrategias que permiten la cohesión organizacional de las empresas, definiendo conductas y objetivos esperados. Debido a que la cultura organizacional surge de las tradiciones, costumbres y valores que los miembros comparten en su sistema familiar, estas empresas presentan un sentido de unidad y cohesión consolidado, el cual resulta una valiosa herramienta para enfrentar situaciones de crisis. De todas formas, las EF pueden estar compuestas por personas que no son del mismo sistema familiar; como se mencionó, puede haber trabajadores y accionistas que no son de la parentela que dio origen a la empresa. Por lo tanto, estas personas pueden no compartir las mismas misiones y visiones que la familia, generando algunas tensiones. En este caso, los valores que los miembros familiares comparten y

conocen de manera implícita, requieren de ser explicitados y negociados con personas que no son parte de la misma.

A estas problemáticas producto del encuentro entre los objetivos de cada subsistema se agregan los cambios que van aconteciendo en cada uno a lo largo del tiempo. En primer lugar, el crecimiento de los integrantes de la familia irá modificando el rol que pueda cumplir en relación con la empresa: los adultos llegan a una edad en la cual es necesario que se retiren dejando lugar a otros, la sucesión, a cargo de la empresa; los jóvenes comienzan a desarrollarse y profesionalizarse, tomando cada vez más responsabilidades. A su vez, las uniones matrimoniales o afectivas con otras personas traen nuevos miembros a la familia que pueden desenvolverse en la empresa. Esto implica el acceso de nuevos miembros a la gestión de la empresa pudiendo modificar o establecer nuevos lineamientos respecto de la cultura organizacional. De manera similar, en el subsistema propiedad, el fallecimiento de accionistas puede llevar a que se comiencen a hacer cargo los hijos que hereden estos bienes.

Por último, debemos reconocer el natural proceso por el que las propias empresas van modificándose a lo largo del tiempo, ya por los cambios propios del crecimiento de cualquier negocio, también por los cambios en el contexto económico y político.

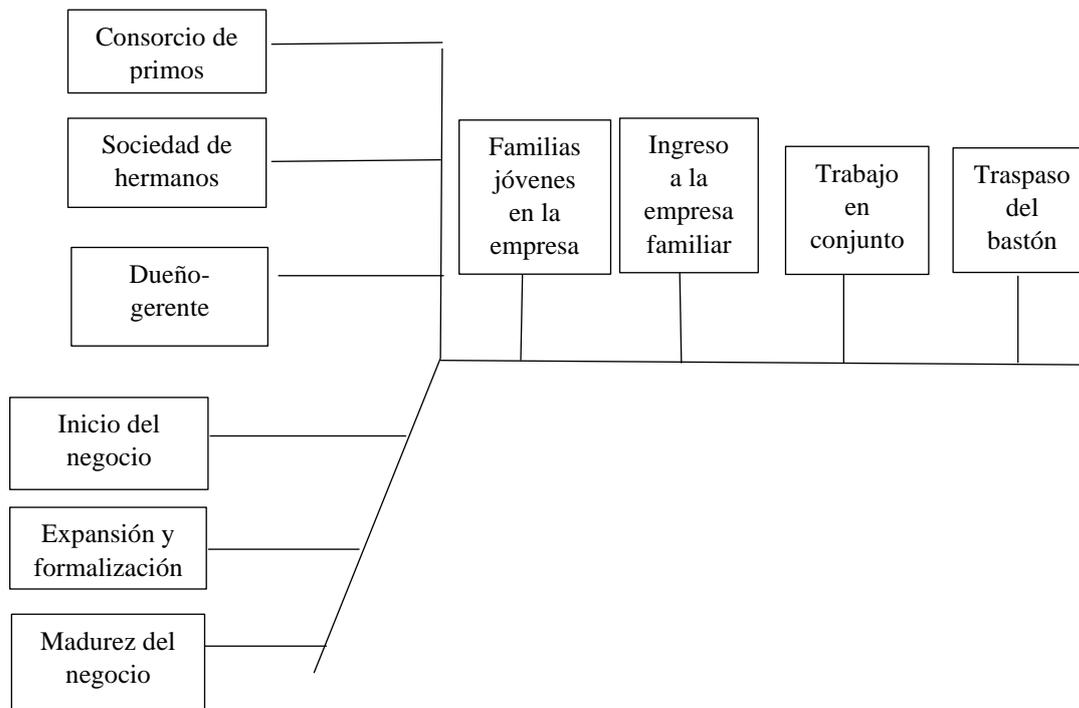
Cada uno de los subsistemas involucrados en una EF presenta distintas etapas de desarrollo (Misoski, 2015). El subsistema de la propiedad se constituye en tres instancias: en primer lugar, se encuentra la primera generación, constituida por el dueño fundador, el cual emprende un nuevo negocio que logra obtener éxito y decide que se transmitirá en un futuro a sus hijos. En segundo momento, surge la sociedad de hermanos, en la cual los familiares comienzan a desenvolverse como ejecutivos y/o accionistas de la compañía.

Esta etapa tiene lugar cuando los hijos heredan el negocio fundado por su padre. La última etapa la constituye la denominada el consorcio de primos, la cual implica una forma más avanzada de propiedad en donde comienzan a participar primos de primer y segundo grado. A diferencia de la anterior, en esta generación aumenta la cantidad de accionistas y dejan de tener mayor presencia en los procesos de gestión de la empresa.

Respecto del desarrollo del subsistema familiar, Martínez (2010) establece cuatro fases: en primer lugar, se encuentra la familia joven, en donde los propietarios tienen hijos menores de edad; luego, la segunda etapa consiste del ingreso de estos hijos a la empresa; el trabajo conjunto entre padre e hijos en la misma; y en última instancia la sucesión del mando de padres a hijos.

De la misma manera que los otros subsistemas, la empresa transcurre por distintos tiempos. En primer lugar, se encuentra el inicio del negocio; luego la fase de expansión y formalización del negocio, acompañada del crecimiento del mismo, la profesionalización en sus actividades. En tercera instancia, se encuentra la etapa de madurez, que es el periodo de consolidación que demanda mayor implementación y coordinación de recursos.

De esta forma los procesos específicos de cada subsistema demuestran la complejidad que presentan las EF y la variabilidad entre distintas organizaciones dependiendo de la etapa en que se encuentran cada uno de sus subsistemas, presentando una gama de diversos problemas, oportunidades y eventos (Figura 2).



*Figura 2- Fases en el desarrollo de la empresa familiar (Gersick et.al, 1997, citado en Miskoski, 2015). Desarrollo de la empresa familiar constituido por las fases de desarrollo de cada uno de los subsistemas: propiedad, empresa y familia.*

Muchas veces la resolución de las problemáticas producto de la interacción entre los subsistemas de una EF requiere del establecimiento de medidas de gestión. El principal instrumento de gestión y gobierno corporativo familiar es el “protocolo familiar” el cual consiste de un acuerdo de voluntades entre los miembros de la familia y la EF para la constitución de códigos de convivencia y conducta. Este tipo de herramienta permite el dialogo fructífero y armonioso entre los subsistemas que constituyen cualquier EF. Esté protocolo permite, además, la resolución de problemas como: incorporaciones a la empresa, derechos económicos al dividendo, resolución de conflictos y proceso de sucesión.

Otros instrumentos utilizados para mejorar la gestión y relación entre los distintos subsistemas son: el Consejo Administrativo que se encarga de velar por los intereses de los accionistas, buscando maximizar el valor de sus acciones; el Consejo Familiar que

representa a la misma en la empresa, el cual permite la generación de un espacio en donde abordar las decisiones que las familias deben tomar sobre la situación empresarial de la organización, así como se puede orientar a la elaboración del protocolo familiar anteriormente mencionado; la Asamblea de Accionistas, en la cual se agrupan todos los socios que constituyen el capital social de la organización; y por último, esta asamblea aglutina a todos los miembros de la familia, se desenvuelvan o no dentro de la empresa.

Los fines que este trabajo persigue exigen detenerse principalmente ante los problemas en torno al proceso de sucesión en EF. Enfocarse en este tema permite hallarse en el aspecto crítico que tiene dentro de la historia, este tipo de organizaciones. Como se mencionó anteriormente, gran parte de las EF en Argentina no logran llevar a cabo el proceso de sucesión, a diferencia de otras que si lo realizan y por eso no pueden mantenerse rentables.

Arnoldo (2012) define la sucesión como un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación. El proceso dependerá de las características estructurales y coyunturales de la EF, así como el momento socio económico en el que se desenvuelve. En este sentido, se detallan las posibles problemáticas que pueden surgir en la sucesión (De la Garza, Soto Esparza y San Martín, 2018):

- Disponibilidad de sucesores posibles: la disponibilidad de estos no es algo inherente a cualquier EF. Muchos familiares que se encuentren trabajando en la organización o que se desenvuelvan como accionistas, pueden no querer

encargarse de la gestión de la misma. A sí mismo, puede suceder que no se haya llevado a cabo un proceso de preparación y capacitación de posibles candidatos, o que no haya niveles de profesionalización suficientes para asumir el mando. A su vez, la visión que tiene cada generación respecto del negocio puede ser contraria a la que había definido la generación anterior o fundante, lo que llevaría a que la asunción trajese grandes cambios en la cultura de la organización.

- Ausencia de plan de sucesión: la falta de explicitación y planificación de las medidas a realizar cuando sea necesario el traspaso de mando puede llevar a que la sucesión sea problemática. Las personas que ceden el mando pueden ser reticentes a pensar en la transferencia poder, por lo que tampoco se encargan de la preparación de algún sucesor; ya sea integrante familiar o algún accionista o empleado que se desenvuelve en la empresa. A sí mismo, esto puede deberse a la ausencia de profesionalización de las personas en la gestión de EF, lo que lleva a la falta de explicitación y trabajo en el proceso de sucesión.
- Prosperidad y dimensión de la organización: el proceso de sucesión dependerá de la madurez de la empresa al momento de tener que pasar el mando. De la misma manera, la coyuntura comercial y empresarial del momento de la sucesión es fundamental; la situación financiera y las limitaciones que presenten el contexto socio-económico favorecen o perjudican el proceso de sucesión.

Dadas estas dimensiones problemáticas que pueden surgir, De la Garza, Soto Esparza y San Martín, (2018) propone las siguientes recomendaciones: que la relación parental sea un factor central en el proceso de sucesión; que un familiar directo del director sea miembro del consejo administrativo; que se logra una identificación de los valores de la misma y de la empresa; que exista cooperación mutua entre el que se retira y el sucesor;

planificación a largo plazo; y constante adquisición de conocimiento. No obstante, las recomendaciones posibles para lograr una sucesión exitosa, Lozano (1992) entiende que la planificación es una iniciativa que debe surgir del fundador/director, debiendo ser el motor de la implementación de la misma (citado en Misoski, 2015). En este aspecto se observa cómo inciden los factores psicológicos en un proceso familiar y organizacional como es la sucesión. Aquellas personas que no puedan aceptar su retiro o ejerzan un liderazgo paternalista, no tendrán una buena disposición para planificar este proceso con antelación.

Respecto de las dimensiones psicológicas y actitudinales que inciden en el proceso de sucesión, Gallo (1998, citado en Piñero 2016) identifica cuatro estilos de sucesión:

- El dictador: consiste de aquel fundador/director que se encarga de la planificación de todos los aspectos futuros de la organización, excepto la sucesión ya que considera que deberá gestionar hasta su muerte sin evaluar la posibilidad de tener sucesores.
- El monarca: a diferencia del anterior, tiene interés en establecer un sucesor. Se encargará de su preparación, pero solo dejará el mando cuando fallezca, por lo que hasta que esto no acontezca permanecerá en su puesto.
- El gobernador, consiste de aquel director que ya sabe que su tiempo en la organización es acotado, lo que lleva a una falta de compromiso y dedicación respecto de decisiones futuras.
- El embajador: el predecesor se retirará cuando sea el tiempo de ser reemplazado, sin ser esta sucesión de carácter traumática. Puede acontecer que continúe cumpliendo funciones dentro de la empresa, pero de carácter secundario

Esta categorización se basa en la capacidad y voluntad de planificar el proceso de sucesión, el cual puede realizarse en distintos momentos de la vida de una empresa. Perez et.al (2007) proponen que la planificación de la sucesión consta de tres instancias claves: preparación remota, preparación próxima y preparación in-situ. La primera consiste de los primeros acercamientos del posible sucesor a la empresa, cuando todavía solamente es un miembro de la familia. La preparación remota inicia cuando comienza la carrera profesional del candidato a sucesor y comienza a desempeñar tareas en la organización. Finalmente, la preparación in-situ ocurre ya cuando el sucesor ya se desenvuelve en la empresa y comienza a tomar autonomía en la toma de decisión de la dirección que tomará el negocio.

Como fue mencionado anteriormente, las EF tienen una gran incidencia en la economía de la mayoría de los países, por lo que ha sido objeto de estudio constante. El abordaje de la relevancia de la planificación de la sucesión ha permitido determinar aspectos relevantes para que las EF sobrevivan y logren continuar en futuras generaciones. En este sentido, los trabajos de Christensen (1953), Trow (1961) y Ward (1987) enfatizan la importancia que tiene la planificación de la sucesión para lograr la armonía familiar y predisposición hacia el proceso (citado en De la Garza, Soto Esparza y San Martín, 2018). De la misma manera, Rubisztein (2012) concuerda en que un plan de sucesión permite la transición de estos cambios de manera armoniosa; cuando este proceso no ocurre o se da de manera inesperada puede resultar traumático y aumentar la posibilidad de que los miembros entren en crisis (citado en De la Garza, Soto Esparza y San Martín, 2018).

Aunque se concuerde con la importancia de abordar de manera anticipada y planificada el proceso de sucesión, muchas EF argentinas optan por la omisión de decisiones y acciones orientadas a esta problemática. La falta de preparación en este proceso central de la vida de cualquier EF, conlleva a realizar acciones mucho más costosas y destructivas para la organización. Como hemos visto en el presente trabajo, se encuentran variables de distintas dimensiones condicionando el proceso de sucesión en una EF (psicológico, económicos, organizacionales, culturales), por lo que el proceso de traspaso resulta complejo y se requiere un análisis pormenorizado de cada caso particular. De todas formas, la literatura sobre la temática, así como la revisión de los antecedentes en el área, muestran una serie de factores y situaciones que se repiten a lo largo de las distintas EF.

Teniendo como base el soporte teórico del que dimos cuenta hasta ahora, es propicio indagar la relación que entablan empresas familiares radicadas en Villa Santa Rosa, Provincia de Córdoba, con el proceso de sucesión.

La relevancia del tema seleccionado estriba en la importancia que tienen las EF dentro de la economía argentina. Al representar un alto porcentaje de las empresas del país, es interesante investigar porque las EF tienen problemas a la hora de la sucesión, ya que esto lleva muchas veces al cierre de la misma. Poder indagar aquellos factores y características que obstaculizan o facilitan el proceso de sucesión, y la relación entre la planificación de la sucesión y la etapa de desarrollo de la empresa, permitirá perfeccionar el diagnóstico de EF, así como el diseño e implementación de protocolos familiares.

La hipótesis a contrastar es la siguiente:

Las empresas familiares que residen en la localidad Villa Santa Rosa no planifican el proceso de sucesión

A partir de la hipótesis definida, los objetivos que se persiguen son los siguientes:

#### Objetivo General

Explorar el proceso de sucesión en empresas familiares radicadas en la provincia de Córdoba.

#### Objetivos específicos

- Determinar las características de las empresas familiares que facilitan el proceso de sucesión.
- Identificar los factores que obstaculizan el proceso de sucesión e interfieren con la continuidad de la empresa.
- Indagar la relación entre la planificación de la sucesión y la etapa de desarrollo en las que se encuentran las empresas familiares.

## **Métodos**

### *Diseño*

El trabajo tendrá un alcance descriptivo y exploratorio a través de enfoque mixto; el diseño será de corte no experimental-transversal. En el mismo se buscará sondear cómo se desarrolla el proceso de sucesión en las empresas seleccionadas de Villa Santa Rosa, así como qué variables inciden en el mismo.

### *Participantes*

La población a estudiar estará conformada por noventa y ocho PyMES familiares comerciales ubicadas en Villa Santa Rosa, Córdoba, Argentina.

La muestra estará constituida por cuatro PyMES familiares comerciales ubicadas en la localidad de Villa Santa Rosa, en la provincia de Córdoba, Argentina. El tipo de muestreo utilizado fue intencional, no probabilístico ya que se seleccionaron a los participantes en base a los criterios que cumplían.

**Criterios de Inclusión:** Sujetos que se desempeñen en la gestión de una Pyme familiar y tengan relación de parentesco con la familia fundadora de la empresa.

Individuos que participen, tanto como predecesor o sucesor, en procesos de sucesión que hayan ocurrido o vayan a ocurrir en la empresa.

**Criterios de exclusión:** Sujetos que desempeñen en la gestión de una Pyme familiar pero no tengan relación de parentesco con la familia fundadora de la empresa.

Sujetos que no participen en procesos de sucesión que hayan ocurrido o vayan a ocurrir en la empresa.

Se facilitará un consentimiento informado (anexo I) a las personas que se entrevistará para dejar constancia de su consentimiento en el uso y publicación de la información obtenida, respetando la confidencialidad de las mismas.

### *Instrumentos*

Se llevarán a cabo entrevistas semi estructuradas y la administración de cuestionarios de manera individual (anexo II).

Por un lado, para la recolección de datos cualitativos se utilizará cómo técnica la entrevista semi estructurada que permitirá indagar tópicos propios del tema, así como la posibilidad de explorar cuestiones que surjan durante la entrevista y merezcan ser profundizadas. El instrumento será una guía pautada para llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas, la cual se encontrará enfocada al abordaje del proceso de sucesión, así como su perspectiva individual de cada entrevistado.

Por otro lado, para la recolección de datos cuantitativos se hará uso de la técnica de cuestionarios individuales con formato de encuesta con la finalidad de recabar información del personal que conforma estas EF: sociodemográfica, formación académica, experiencia profesional, posiciones tomadas dentro de la empresa familiar y valoración de su experiencia dentro de la misma.

### *Análisis de los datos*

Para el análisis de los datos se realizará un análisis cuantitativo-cualitativo de las entrevistas realizadas y los cuestionarios administrados. La información obtenida se codificará a partir de las siguientes categorías:

- Empresas familiares.

- Definición conceptual: empresas en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias: (Molina, Botero y Montoya, 2016).
- Definición operacional: la variable se medirá a través de la pregunta 3, 4, 5 y 6 de la guía para llevar a cabo la entrevista semi estructurada y los ítems 1,4 y 5 del cuestionario (Anexo II).
- Proceso de sucesión.
  - Definición conceptual: un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman (Arnaldo, 2012).
  - Definición operacional: la variable se medirá a través de la pregunta 7, 8 y 9 de la guía para llevar a cabo la entrevista semi estructurada y los ítems 2, 3 y 4 del cuestionario (Anexo II).
- Desarrollo de las empresas familiares:
  - Definición conceptual: etapa del ciclo de vida en que se encuentra cada uno de los subsistemas que constituyen una EF (Misoski, 2015).
  - Definición operacional: la variable se medirá a través de la pregunta 1, 2, 3 y 9 de la guía para llevar a cabo la entrevista semi estructurada (Anexo II).

Por último, el procesamiento de los datos obtenidos en el cuestionario se instrumentalizará mediante una planilla de Microsoft Excel 2013. Se determinarán los porcentajes de respuestas obtenidas y se plasmarán en gráficos de torta.

## Resultados

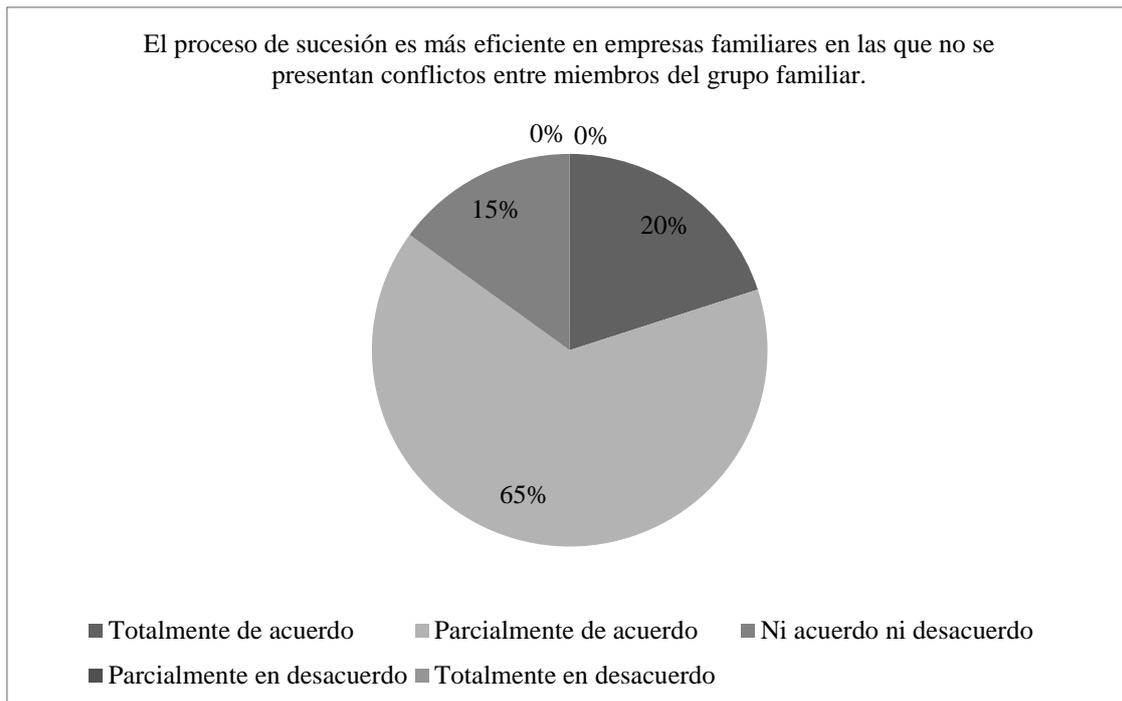
Los resultados son reportados siguiendo las variables que se establecieron en el apartado de métodos. Sobre los datos obtenidos a partir de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, los resultados son:

### *Factores favorables para llevar a cabo el proceso de sucesión*

Entre las características de las EFs reportadas por los entrevistados, las siguientes se consideran como factor que podrían facilitar el desarrollo de una sucesión efectiva: la lealtad y compromiso de los empleados hacia la organización; la autonomía de los miembros de la familia para desempeñarse en sus puestos; altos niveles de cohesión y fortalecimiento de lazos frente a crisis; la toma de decisiones dentro de miembro de la familia; la centralización de la toma de decisiones; la posibilidad de adquirir personal a partir del sistema familiar.

Por otro lado, en relación con las actitudes reportadas hacia el proceso de sucesión que podrían predecir un traspaso efectivo, algunos entrevistados caracterizaron al mismo como sumamente relevante. A su vez la mayoría de los entrevistados consideraron que es necesario que las EFS no tengan conflicto para que el traspaso pueda ser llevado a cabo de manera correcta (figura 3).

La totalidad de los entrevistados mencionaron que la importancia de lograr traspasar los valores que guiaron a la empresa hasta el momento, la relación establecida con los proveedores y la imagen que tiene la empresa. Por último, en relación con qué acciones deberían realizarse para que llevar a cabo el traspaso, se mencionaron la sucesión de bienes y la asignación de roles.



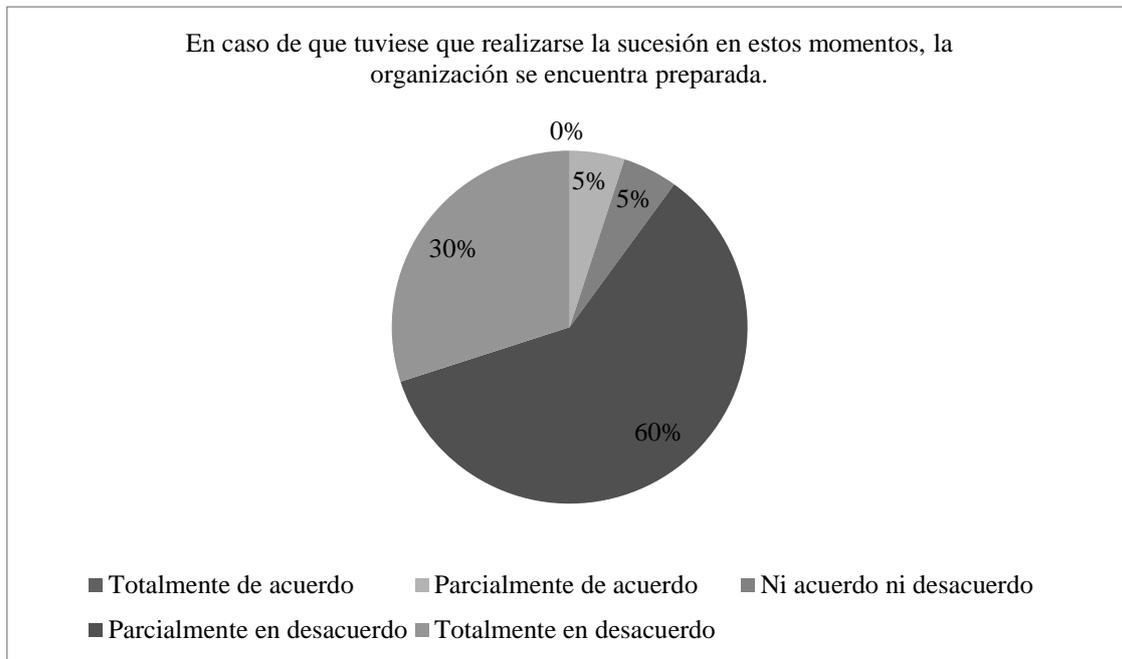
*Figura 3. Porcentaje de respuestas obtenidas en el ítem "El proceso de sucesión es más eficiente en empresas familiares en las que no se presentan conflictos entre miembros del grupo familiar". Fuente: elaboración propia.*

Respecto de aquellas características de desarrollo de las empresas entrevistadas que podrían ser positivas para lograr realizar una futura sucesión, se observó que las 4 empresas se desempeñan hace varias décadas en el sector comercial, siendo la más joven teniendo 26 y la más antigua 55 años. A su vez, a medida que ingresan nuevas generaciones, aumenta la cantidad de colaboradores con niveles altos de especialización. Por ejemplo, en una de las EFs abordadas la persona a cargo mencionó tener primario incompleto, sus 2 hijas realizaron el secundario completo, y los 4 nietos presentan estudios universitarios completos o en curso. De los 20 participantes, 12 tenían estudios universitarios, 4 estudios secundarios y 4 estudios primarios.

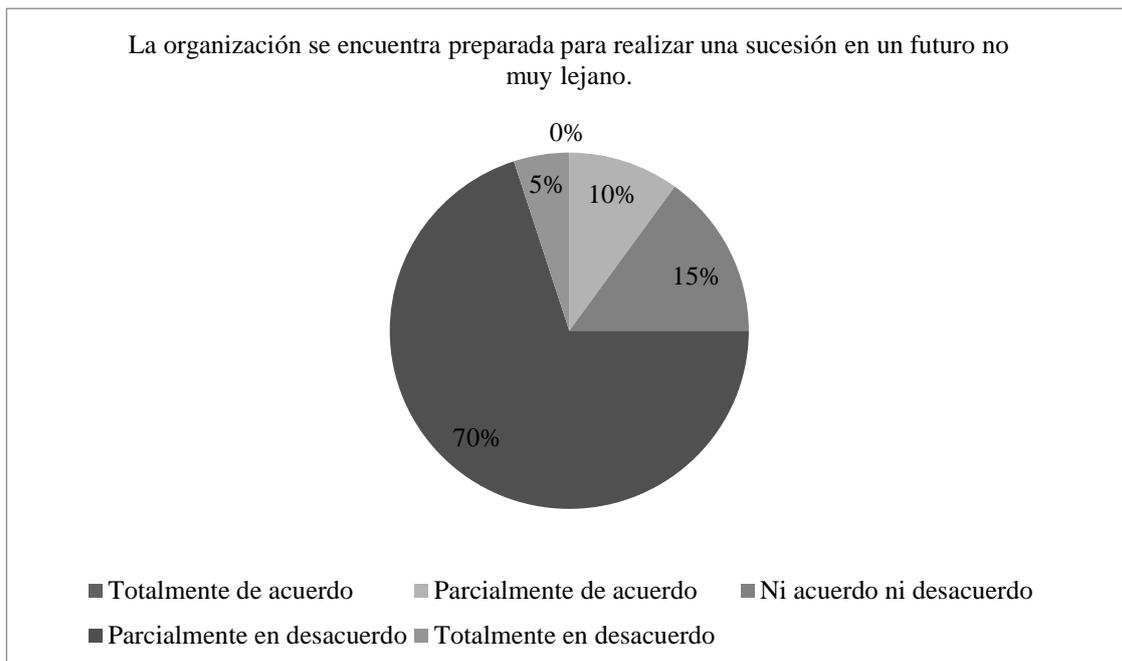
#### *Factores desfavorables para llevar a cabo el proceso de sucesión*

Respecto de los factores hallados que podrían obstaculizar un proceso de sucesión eficiente en estas empresas, se encontró que la gran mayoría de los participantes opinaron

que la organización no se encuentra preparada para afrontar un proceso de sucesión, ya sea si ocurriese en este momento o en un futuro no muy lejano (figura 4 y 5). De hecho, ninguna de las empresas entrevistadas tiene diseñado un plan de sucesión.



*Figura 4.* Porcentaje de Respuestas obtenidas en ítem "En caso de que tuviese que realizarse la sucesión en estos momentos, la organización se encuentra preparada". Fuente: elaboración propia.

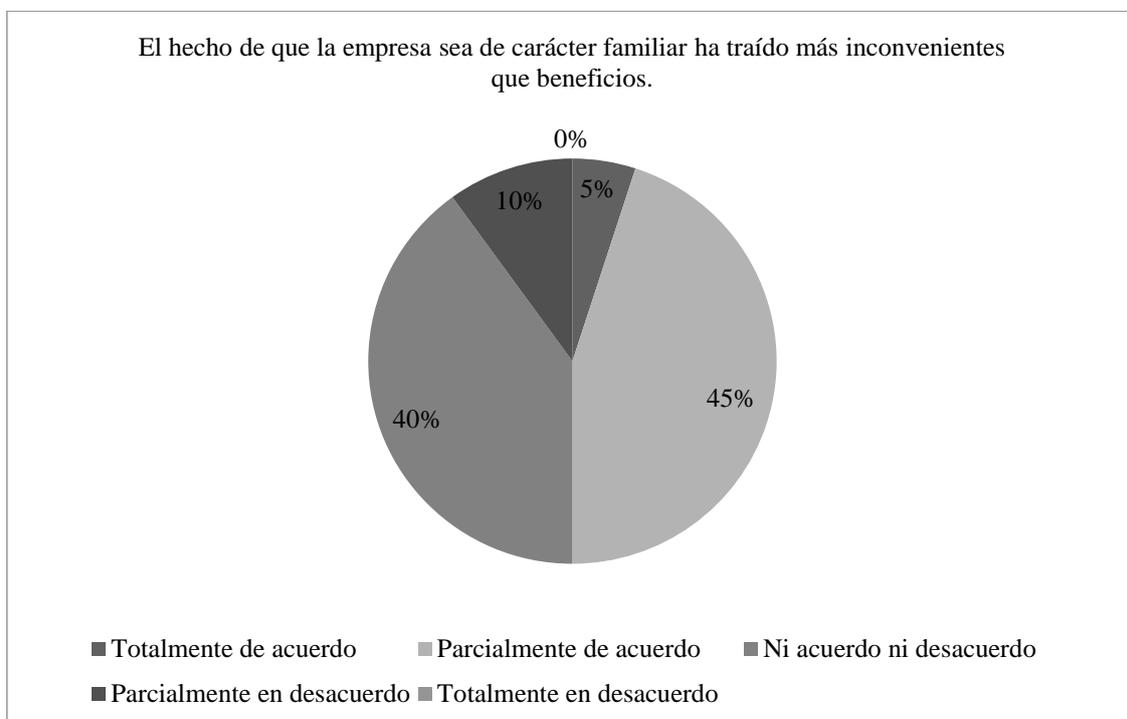


*Figura 5. Porcentaje de Respuestas obtenidas en ítem “La organización se encuentra preparada para realizar una sucesión en un futuro no muy lejano”. Fuente: elaboración propia.*

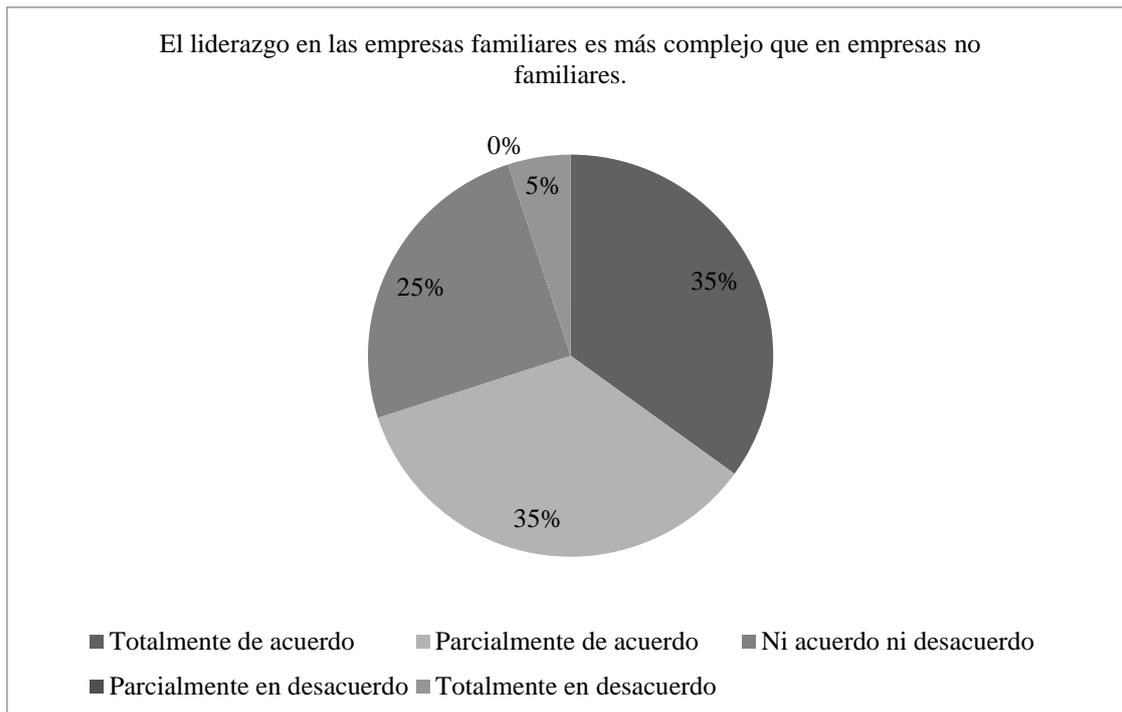
A su vez se observaron una serie de actitudes por parte de los entrevistados que podrían ser contraproducentes para que la EFs logren afrontar una futura sucesión: la sucesión no tiene prioridad debido a que la empresa se encuentra en una etapa en crecimiento; el traspaso es importante que no se considera debido a la informalidad de la estructura del negocio o se evita por creencias familiares; la sucesión solo debe tratarse cuando el líder o autoridad de la empresa no esté; y que es un proceso irrelevante debido a que todo continuaría de la misma manera al realizarse el traspaso.

Por otro lado, los entrevistado reportaron una serie de características de las EFs en donde se desenvuelven que podrían afectar la efectividad de un plan de sucesión: tomas de decisiones contradictorias entre miembros de la familia; problemáticas en un sistema (tanto familiar o laboral) se transfieren al otro sistema; falta de formalidad en la estructura

de negocio; tensión entre criterios familiar o empresariales para tomar decisiones, decisiones centralizadas en una misma persona y falta de innovación debido a esto, falta de delegación en la toma de medidas. A su vez, se encontró una distribución pareja entre participantes que establecen como problemática la condición de EF de la organización; ya sea debido a que ha traído más inconvenientes que beneficios o por que el liderazgo es más problemático en una empresa de estas características (figura 6 y 7). No obstante, la mitad de los participantes no consideraron un inconveniente el hecho de que la organización sea familiar.



*Figura 6.* Porcentaje de respuestas obtenidas en el ítem “El hecho de que la empresa sea de carácter familiar ha traído más inconvenientes que beneficios”. Fuente: elaboración propia.



*Figura 7.* Porcentaje de respuestas obtenidas en el ítem "El liderazgo en las empresas familiares es más complejo que en empresas no familiares". Fuente: elaboración propia.

Por último, respecto de la estructura organizacional de las EFs que podría afectar la sucesión, se observa que en la gran mayoría no se encuentran órgano de gobierno. Solamente en una de las empresas, se constituyó una junta familiar en la cual participan dos miembros de la familia; así mismo, estos familiares no tienen cargos ni realizan tareas en la empresa.

## Discusión

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y cuestionarios administrados permiten responder a la pregunta que ha guiado el trabajo y cumplir con el objetivo general, así como los objetivos específicos. El problema planteado está orientado a indagar la relación que tienen las EF radicadas en Villa Santa Rosa con el proceso de sucesión. El interés por esta problemática estriba en el hecho de que las nuevas generaciones tienen inconvenientes para mantenerse rentables al hacerse cargo de la compañía luego de realizada la sucesión. Esta situación resulta de gran relevancia debido al alto porcentaje de aportaciones que estas empresas representan en la economía argentina.

El primer objetivo que guía el presente trabajo consiste en indagar posibles factores en las EF entrevistadas que facilitan el proceso de sucesión. Las EF tienen la particularidad de que se adiciona al sistema general que muestra cualquier empresa, el subsistema familiar. Esto implica un mayor de interacción de elementos que constituye a las EF en organizaciones más complejas que aquellas que no son familiares (Antognoli, 2012).

Se observa que los aspectos negativos que tienen estas organizaciones producto de la condición parental, son también aquellos que limitan u obstaculizan el proceso de sucesión. En este sentido, la informalidad que presentan las EF pareciera ser la causa de que no se lleve a cabo el proceso de sucesión de manera planificada. Estos resultados son similares a los reportados por Piñero (2016) respecto de una EF de Córdoba, en donde solo se encuentra formalizado el proceso productivo pero la toma de decisiones se realiza de manera más informal, transmitiéndose la dinámica familiar al contexto empresarial.

A su vez, en consonancia con lo planteado por Miskoski (2015) al indagar EF de La Rioja, las organizaciones no presentan el conocimiento suficiente sobre en qué consiste el proceso de sucesión, que actores involucra y los pasos que debería llevarse a cabo. De esta manera, la informalidad que presenta la estructura organizacional de estas EF lleva a tener nociones erróneas sobre el proceso de sucesión, minimizando su importancia y las consecuencias que puede tener en el futuro de la empresa. Mikoski (2015) reporta que en las empresas indagadas por, ninguna tenía conocimiento sobre la existencia de Protocolo de Sucesión, lo que la autora lo relaciona con la falta de profesionalización. Esto se debe a que las organizaciones presentan varias décadas de existencia, por lo que los fundadores constituyeron la empresa en contextos donde la profesionalización era prescindible. En sintonía con lo propuesto por Press (2011, citado en Mikoski, 2015), en el siglo XXI no alcanza con la motivación, emprendedorismo o experiencia del fundador en el manejo de la organización, sino que debe aumentarse los niveles de formación profesional. En este sentido, se observa que las nuevas generaciones que entran en estas empresas comienzan a tener en su totalidad educación universitaria. De todas formas, no son las que se encuentran en posiciones en las que puedan tomar algún tipo de decisión. En este sentido, el hecho de que las primeras generaciones a cargo de las organizaciones no estén profesionalizadas puede no dar cuenta de la importancia que tenga este proceso.

A su vez, algunos de los participantes consideran que el proceso de sucesión no requiere de planificación alguna ya que simplemente se realizará cuando la persona a cargo no esté presente; además se argumenta que todos los empleados y actores involucrados continuarían cumpliendo los roles y funciones que siempre realizaron, y que esto no cambiaría luego de la sucesión.

Por otra parte, otro resultado que observo en este trabajo consiste en que la sucesión tampoco debe ser considerada ya que la empresa se encuentra en crecimiento. Esto implica que aquellas empresas que no se encuentren en una etapa de madurez, no deben de preocuparse, debido a que la sucesión es una problemática a afrontar a largo plazo.

De esta manera, se observa que las EF presentan una serie de creencias que obstaculizan la falta de planificación de la sucesión. Varios entrevistados mencionan que consideran sumamente relevante este proceso, pero que los ideales familiares no permiten que sea tratado. Interesa volver a destacar el hecho de que ninguna de las empresas entrevistada planifico la sucesión y la gran mayoría no considera que la organización se encuentre preparada para afrontar este proceso, ya sea en el presente o en un futuro no muy lejano.

Por otro lado, se encuentra que el tipo de liderazgo presente en este tipo de EF puede obstaculizar la planificación de la sucesión. Esto se explica debido al liderazgo paternalista que puede presentarse en las EF, en la cual se centra la toma de decisiones en el fundador; situación que es abalada o aceptada por el resto de los actores que participan de la organización. Esta situación lleva a que, si la persona a cargo es reacia a afrontar el hecho de que en un futuro no podrá continuar en esta organización, no se tome ninguna medida al respecto. Esta dificultad ha sido observada por otras investigaciones, como las de Mikoski (2015) y Piñero (2016), mencionadas anteriormente. De esta manera en una de la EF entrevistadas se observa que la persona a cargo presenta un liderazgo de carácter dictador, según las definiciones propuestas por Gallo (1998, citado en Piñero 2016). Esta persona no considera que el proceso sea relevante ya que cuando se deba llevar a cabo, nada cambiaría. Lo mismo ha sido reportado por Piñero (2016), en donde observó que el

poder de decisión encuentra concentrado en la persona a cargo, siendo generalmente el fundador. En la empresa indagada por Piñero (2016) los empleados que forman parte de la segunda generación del subsistema familiar, aunque tienen cargos relevantes en la organización, no tienen poder de decisión. La autora concluye que esto trae como consecuencia un padre-fundador cansado del ritmo de trabajo al encontrarse sumamente atareado, así como una generación de posibles sucesores frustrados frente a la falta de delegación. A su vez, Cerri, Da Silva & Egan (2017) observan que, dentro de los factores facilitadores de la sucesión, el más importante resulta que la iniciativa de planificar la sucesión sea una iniciativa del fundador. Algunos de estos fundadores o personas a cargo, buscan preparar a sus sucesores a partir de proceso de capacitación, buscando planificar y anticipar una posible sucesión. Estos hallazgos se encuentran en sintonía con las recomendaciones propuestas por Lozano (1992, citado en Misoški, 2015). En este aspecto se observa cómo inciden los factores psicológicos en un proceso familiar y organizacional como es la sucesión.

Interesa destacar que en las EF en la cual se observa una falta de iniciativa por llevar a cabo el proceso de sucesión por parte del fundador, la segunda generación se encuentra de acuerdo con esta posición tomada, pero los nietos en la organización consideran esto como problemático. Este patrón suele observarse en las EF, en donde las nuevas generaciones suelen asignar mayor gravedad o importancia al proceso de sucesión que las generaciones anteriores. En este sentido, las personas entrevistadas de tercera edad no consideran importante esto; dentro de los adultos entrevistados se encuentran ambos tipos de posiciones; y, por último, en los adultos jóvenes todos expresan la relevancia del proceso y cuestionaron que la organización no esté considerando enfrentar la sucesión.

En relación con lo dicho anteriormente, se infiere que esto se debe al mayor nivel de estudio adquirido que presentan las generaciones más jóvenes. En este sentido, se ha observado que a medida que disminuye la edad de los entrevistados mayor es el grado de educación. De todas formas, es importante destacar que también se observa minimización de la importancia del proceso de sucesión también ha sido observada en personas con universitario completo.

Por último, los participantes reportan que la toma de decisiones tiende a quedar focalizada o concentrada dentro del subsistema familiar, llevando a que se prioricen aspectos del sistema familiar más que de los subsistemas propiedad o trabajo. En este sentido, en aquellos casos en donde no hay presencia de actores extra familiares que tomen decisiones puede llevar a que las medidas que se implemente en la organización solo se basen en intereses de carácter familiar, afectando la gestión de la misma. Cómo menciona un entrevistado al consultar sobre las ventajas y desventajas de las EF contesto con la misma frase ambas preguntas: “todo queda en casa”.

Frente a los obstáculos que pueden afectar la sucesión en EF, se indagaron también aquellos posibles factores que puedan facilitar el mismo. La naturaleza familiar de estas organizaciones se la explica como un factor que produce altos niveles de cohesión entre los actores y subsistemas que componen a la misma. Los participantes reportan que las uniones afectivas entre los miembros permiten un nivel de apoyo que facilita el afrontamiento de crisis. Los participantes mencionan que el carácter familiar de una organización conlleva a un nivel alto de lealtad por parte de los miembros hacia la empresa, ya sea entre empleados o actores del subsistema propiedad. Los altos niveles de afecto que se encuentra entre los actores que intervienen, dado que muchos comparten la

pertenencia al subsistema familiar, se puede considerar un factor favorecedor de que la EF sobreviva el proceso de sucesión.

No obstante, es importante aclarar que el hecho de que el subsistema familiar se encuentre presente en este tipo de organizaciones es definido como problemático por todos los participantes entrevistados. Los mismos explican que las problemáticas que surgen en el subsistema familiar tienden a extrapolarse a los otros subsistemas, y viceversa. De hecho, la mitad de los entrevistados consideró que el carácter familiar de la organización ha traído a la misma más inconvenientes que beneficios.

En este sentido, la mayoría de los entrevistados aclaran que los problemas familiares en una EF pueden afectar el proceso de sucesión. Aunque los lazos familiares presentes en la organización pueden llevar a que la misma logre atravesar situaciones críticas, las tensiones que pueden acontecer entre actores con relaciones con mucha carga afectiva, pueden traer muchos más problemas que soluciones.

No se puede observar mayores factores facilitadores del proceso de sucesión en estas organizaciones. Se puede proponer, en consonancia con Mikoski (2015), que la importancia que tiene para los fundadores y dueños de esta empresa la continuación de la misma, podría funcionar como factor facilitador del proceso de sucesión. En este sentido, los fundadores deben querer realizar las medidas necesarias para que la empresa continúe en mano de la familia. No obstante, esto no fue confirmado en nuestro trabajo, ya que ninguna organización tenía un plan de sucesión y las personas a cargo no valoraban las mismas.

Por último, se busca indagar posibles relaciones entre la etapa de desarrollo de las EF y el nivel de planificación de la sucesión. Este proceso depende de las características

estructurales y coyunturales de la EF, así como el momento socio económico en el que se desenvuelve (De la Garza, Soto Esparza y San Martín, 2018). Debido a que ninguna de las organizaciones mencionó ningún plan de sucesión, no se hallaron posibles relaciones entre las etapas en que se encuentren los subsistemas.

Todas las organizaciones se desarrollan prósperamente en el mercado durante varias décadas, por lo que se propone que ambas se encuentran en la etapa de madurez del negocio, según el modelo propuesto por Gersick et.al (1997, citado en Miskoski, 2015). No obstante, esto, en una de las EF entrevistadas, un participante refiere a que la organización se encuentra en una etapa de expansión del negocio y que debido a esto no se requiere de desarrollar un plan de sucesión.

Por otra parte, en una de las empresas se ha pueden observar la presencia de tres generaciones trabajando dentro de la misma, estando la misma en la etapa de trabajo en conjunto del subsistema familiar (Gersick et.al, 1997; citado en Miskoski, 2015). En este caso tampoco se observa que la misma presente algún tipo de proceso; no obstante, las generaciones jóvenes advierten que esto es un aspecto que debe ser abordado pero que los miembros de generaciones anteriores son reacios a afrontar.

Por último, respecto de las etapas del subsistema propiedad de estas organizaciones, esto no se pudo indagar con mayor profundidad. Se ha observado que en una de las EF presenta una junta familiar, viendo que los miembros de la familia ya no se desempeñan dentro de la organización, sino que son parte de la junta directiva y/o accionistas. Interesa destacar este aspecto ya que investigaciones orientadas a la exploración de EF en otras provincias de Argentina no presentaban ningún tipo de órgano

de gobierno, sea un consejo o asamblea de familia, que busque proteger los intereses de la familia (Mikoski 2015; Piñero 2016).

Frente a este caso, en otra de las EF se observa que en la misma los miembros familiares solamente se desempeñan como trabajadores; de hecho, la persona a cargo de la misma observa que uno de los aspectos positivos de que la empresa sea de carácter familiar estriba en que del subsistema familiar surge el recurso humano para la misma. En esta organización, todos los miembros de la familia que participan en la EF lo hacen desempeñándose en puesto dentro del subsistema trabajo, por lo que la misma puede ubicarse como una sociedad entre hermanos según el modelo propuesto por Gersick et.al (1997, citado en Miskoski, 2015), en la cual se presentan nuevas generaciones pero la empresa no ha tenido el nivel de expansión necesario como para que los miembros de la familia solamente participen de la junta familiar y/o como accionistas.

Los niveles altos de injerencia son características propias de las EF. En estas empresas, aunque puede haber una leve presencia de socios que no participan del subsistema trabajo, a grandes rasgos los miembros familiares se desempeñan en todas las áreas, siendo socios y llevando a cabo tareas. Esto puede observarse en la EF entrevistada en la cual es un elemento central de la misma que el subsistema familiar facilite recurso humano para desarrollarse en el subsistema de trabajo. Esta situación también es observada por Piñero (2016) en una EF de Córdoba, en la cual solo se interesaban en contratar personal no familiar solamente para posición operarias, concentrando los cargos de mando medio y alto solo para miembro de la familia.

Las empresas entrevistadas presentan mucha heterogeneidad entre ellas por lo que no ha sido posible confirmar una relación posible entre el desarrollo de la empresa y su

relación con el proceso de sucesión. De todas formas, interesa destacar que cada organización está consolidada dentro del mercado y que continúan desempeñándose miembros fundadores de la misma en cargos de dirección y toma de decisiones. En este sentido, es posible que, debido a la antigüedad que presentan estas organizaciones, así como la presencia activa de miembros fundadores o actores que se encuentran en la organización desde el inicio, puede que no sea parte de su cultura organizacional la planificación de la sucesión, ya que no se observa a la misma como problemática. La presencia de fundadores como encargados de la organización es una característica propia de las EF que Mikoski (2015) también ha hallado en las EF de La Rioja. De manera similar a lo observado en este trabajo, la autora menciona que solamente el poder se encuentra más distribuido en caso de que el fundador haya fallecido.

Es posible que la importancia de la sucesión tenga más relevancia en empresas más jóvenes, en las cuales tenga mayor presencia de personal profesionalizado y consideren que en el contexto actual es necesario afrontar determinados momentos de la organización que pueden poner a la misma en crisis.

Por lo tanto, podría considerarse que el hecho de que las empresas se hallan en una instancia de madurez del negocio, producto de su desarrollo a lo largo de varias décadas, la misma continúe presentando parte de una cultura organizacional más antigua en la cual no consideraba la planificación o formalización de determinados procesos de la organización, como puede ser la sucesión. Esto se encuentra en línea con los propuestos por Mitsoki, la cual observa que en empresas en las cuales la primera generación continúa estando al mando, se presenta un menor nivel de delegación. La falta de delegación se traduce de manera directa en la falta de planificación de la sucesión, ya que en caso de

que los líderes no puedan afrontar este proceso, no hay otras personas a cargo que puedan tomar estas decisiones.

Respecto de las limitaciones del presente trabajo, se encuentran las dificultades para indagar la relación entre la etapa de desarrollo de las EF y su relación con la planificación del proceso de sucesión, debido a que la muestra seleccionada es reducida, como consecuencia de la situación de pandemia que atravesamos como sociedad.

Como fortaleza se puede mencionar el hecho de que los resultados obtenidos se encuentran en sintonía con los antecedentes mencionados en la introducción, por lo tanto, puede comenzar a esbozarse patrones similares presentes en las EF argentinas.

Cómo conclusión del trabajo se determinó que las empresas abordadas no han planificado su sucesión ni consideran relevante hacerlo. A sí mismo, estas empresas presentan formas de liderazgo paternalista en el cual se concentra la gran mayoría de las decisiones en el fundador, lo cual puede limitar la planificación de la sucesión si este no considera que deba llevarse a cabo.

Por último, como futuras líneas de investigación se recomienda indagar con mayor profundidad en las características de aquellas EF de Córdoba que han podido llevar a cabo un proceso de sucesión efectivo. De esta manera se podrá delimitar el conjunto de factores que debe presentar una EF en Córdoba para que logre perpetuarse a lo largo de las generaciones futuras.

## Referencias

- Antognolli, S. (2012). *El gobierno corporativo*. En Antognolli, S. & Leucona, M.L. (dir.). *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina* (pp. 31-43). Universidad Siglo 21.
- Arnaldo, L. (2012). El proceso de sucesión de la empresa familiar y su impacto en la organización. *Técnica empresarial*, 6(3), 29-39
- Cerri, R., Da Silva, P. & Egan, J.S. (2017). *Proceso de sucesión de management en Pymes familiares de la provincia en Misiones* (tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa.
- De la Garza, M.I., Soto, A., Esparza, J.L. & San Martín, J.M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuad. admon.ser.organ*, 31(56), 105-136.
- Geremías, Constanza (2016). *Sucesión de la sociedad de hermanos al consorcio de primos* (tesis de grado). Universidad Siglo XXI.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares reto al destino*. Argentina: Granica.
- Mendé, M.B. (2012). *Las empresas familiares se profesionalizan*. En Antognolli, S. & Leucona, M.L. (dir.). *Empresas familiares. Buenas prácticas en Argentina* (pp. 11-22). Universidad Siglo 21.
- Miskoski, D.A. (2015). La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja, Argentina. *Revista científica de ciencias económicas*, 5(1), 75-94.
- Molina, P.A., Botero, S. & Montoya, J.N. (2016). Empresas de familias: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, 41, 116-149.

Piñero, C. (2016). *La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño* (tesis de grado). Universidad Siglo XXI.

## **Anexos**

### *Anexo I*

#### FORMULARIO CONSENTIMIENTO INFORMADO

##### Información para los participantes en la investigación

Denominación del proyecto de Investigación: \_\_\_\_\_

Apellido y Nombre del Investigador: \_\_\_\_\_

Universidad que representan: \_\_\_\_\_

Usted ha sido invitado a participar en la investigación sobre la temática “Empresas Familiares “.

El Objetivo de la misma es, conocer si dentro las características propias que presentan las empresas familiares, el proceso de sucesión es un punto contemplado y evaluado por sus miembros para poder trascender.

- Quienes conforman la población de la presente investigación serán, miembros de las empresas familiares a analizar.

- El proceso de recolección de datos se realizará a través de entrevistas y cuestionarios.

- El investigador se compromete a asegurar la confidencialidad de la información, así como a resguardar la identidad, el anonimato y la privacidad de las personas participantes.

- Este resguardo será garantizado tanto en la obtención, elaboración de la información como en la divulgación de publicaciones científicas.

-La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y puede retirarse del mismo en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación puede hacer las preguntas que necesite a al investigador en cualquier momento.

Usted podrá acceder a los resultados de la investigación una vez finalizada solicitándolo a la alumna.

Desde ya agradecemos su participación.

Luego de haber sido debidamente informado de los objetivos y procedimientos de esta investigación sobre “Empresas Familiares “.

Y mediante la firma de este documento acepto participar voluntariamente en el trabajo que se está llevando a cabo conducido por \_\_\_\_\_.

Se me ha notificado que mi participación es totalmente libre y voluntaria y que aún después de iniciada puedo rehusarme a responder cualquiera de las preguntas o decidir suspender mi participación en cualquier momento, sin que ello me ocasione ningún perjuicio. Asimismo, se me ha dicho que mis respuestas a las preguntas y aportes serán absolutamente confidenciales y que las conocerá sólo el equipo de profesionales involucradas/os en la investigación; y se me ha informado que se resguardará mi identidad en la obtención, elaboración y divulgación del material producido.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que todas las preguntas acerca del estudio o sobre los derechos a participar en el mismo me serán respondidas.

Nombre de la persona: \_\_\_\_\_

Firma:

Nombre del responsable de la investigación: \_\_\_\_\_

Firma:

## *Anexo II*

### **Preguntas y cuestionario.**

Guía de Preguntas:

- 1) ¿Cómo ha sido el proceso de consolidación de la empresa en el mercado?
- 2) ¿Qué proyectos tienen a futuro?
- 3) ¿Cuáles son los valores en que se basa la compañía?
- 4) ¿Cuál ha sido la relación entre la empresa y la familia?
- 5) ¿Qué aspectos positivos han obtenido debido a la condición familiar de la empresa?
- 6) ¿Qué aspectos negativos han obtenido debido a la condición familiar de la empresa?
- 7) ¿Qué perspectivas tienen sobre el proceso sucesión?
- 8) ¿Qué medidas se tomarían para lograr un traspaso efectivo?
- 9) ¿Cuáles son las características de la organización que deberían traspasarse a la siguiente generación para que ésta continúe siendo rentable?

Cuestionario:

Edad:

Género:

Formación académica:

- Primario.
- Primario incompleto
- Secundario Incompleto.
- Secundario Completo.
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Post grado.

En caso de que haya completado el nivel universitario y/o de posgrado, especificar en qué disciplina:

Cargo actual que asume dentro de la organización:

¿Ha asumido cargos con el mismo grado de responsabilidad al actual en anteriores organizaciones?

- Si.
- No.

A continuación, se presentarán afirmaciones y deberá responder según las 5 opciones que se le presentan:

1. El hecho de que la empresa sea de carácter familiar ha traído más inconvenientes que beneficios.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

2. La organización se encuentra preparada para realizar una sucesión en un futuro no muy lejano.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3. En caso de que tuviese que realizarse la sucesión en estos momentos, la organización se encuentra preparada.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4. El proceso de sucesión es más eficiente en empresas familiares en las que no se presentan conflictos entre miembros del grupo familiar.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

--	--	--	--	--

5. El liderazgo en las empresas familiares es más complejo que en empresas no familiares.

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo