

Universidad Siglo 21



## **Trabajo Final de Grado**

Manuscrito Científico

Carrera: Contador Publico

**La profesionalización y el plan de sucesión en empresas familiares:**  
*Importancia que le otorgan las empresas familiares de Rio Cuarto para  
perdurar en el tiempo.*

**Professionalization and succession plan in family businesses:**  
*The importance family companies in Rio Cuarto give to these elements to  
guarantee permanence.*

Autora: Nicola Gisella

VCPB29451

34.968.060

Tutor: Alfredo González Torres

Rio Cuarto, Córdoba, Julio 2020

## **Resumen**

El presente trabajo buscó determinar la importancia que las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto le otorgan a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas en el tiempo. El estudio fue exploratorio, apoyado en un esquema de investigación cualitativo empleando la entrevista, con un diseño no experimental, de tipo transversal. Los resultados hallados demostraron que las empresas familiares objeto de estudio, no implementan herramientas de profesionalización, no planifican a largo plazo, no cuentan con una metodología determinada para elegir y designar a su/s sucesor/es, ni aplican un plan de sucesión. Se llegó a la conclusión de que lo expuesto más arriba sucede por una falta de conocimiento por parte de estas empresas de las ventajas que traen consigo la profesionalización y la aplicación de un plan de sucesión para garantizar la permanencia de estas empresas a lo largo del tiempo y un traspaso generacional satisfactorio.

*Palabras claves: Empresas familiares, profesionalización, plan de sucesión, planificación, continuidad.*

## **Abstract**

This work meant to determine the importance that family businesses in the city of Rio Cuarto give to professionalization and the application of a succession plan as necessary tools to achieve their continuity over time. The study was exploratory, supported by a qualitative research scheme using an interview in a non-experimental, cross-sectional design. The results found showed that these family businesses under study do not implement professionalization tools, they do not plan for the long term, they do not have a certain methodology to choose and appoint their successor / s, nor do they apply a succession plan. It was concluded that the above is due to a lack of knowledge on behalf of these companies about the advantages of professionalization and the application of a succession plan to guarantee the permanence of these companies over time and a satisfactory generational transfer.

*Keywords: Family businesses, professionalization, succession plan, planning, continuity.*

## Índice

Resumen.....	I
Abstract.....	I
Introducción.....	1
<i>Objetivo general</i> .....	15
<i>Objetivos específicos</i> .....	15
Métodos.....	16
<i>Diseño:</i> .....	16
<i>Participantes:</i> .....	16
<i>Instrumentos:</i> .....	16
<i>Análisis de datos:</i> .....	17
Resultados.....	19
<i>Empresas familiares de Rio Cuarto y profesionalización</i> .....	19
<i>Empresas familiares de Rio Cuarto y la planificación a largo plazo</i> .....	20
<i>Empresas familiares de Rio Cuarto y el plan de sucesión</i> .....	21
Discusión.....	24
<i>Conclusiones y recomendaciones</i> .....	30
<i>Limitaciones y fortalezas de la investigación</i> .....	33
<i>Propuesta de futuras líneas de investigación</i> .....	33
Referencias:.....	III
Anexos:.....	VI
<i>Anexo I: Documento de consentimiento informado</i> .....	VI
<i>Anexo II: Preguntas para entrevista</i> .....	XVI

## Introducción

Las empresas familiares son la base de la economía de mercado, constituyen la forma predominante de organización empresarial.

Muchos estudios han intentado determinar la proporción de empresas familiares que existen en relación al total de empresas en la economía. Tal proporción se aproxima a un 90%. En América Latina las tasas rondan entre el 90 y el 95%. (Belausteguigoitia Rius, 2010)

Según los datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), del total de empresas que existen en el país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. A pesar de ello, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta.

Martínez Echezárraga (2010), indica que en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación.

Existen numerosas definiciones de empresa familiar, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento. (Rosenblatt, Anderson y Johnson, 1985).
- Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por miembros de la familia que forman parte de la dirección. (Handler, 1994).
- Organización en la cual las decisiones con relación a la dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias. (Dyer, 2003).
- Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión. (Vélez Montes, Holguín Lagos, De La Hoz Pinzón, Gutiérrez Ayala y Durán Bobadilla, 2008).

- Aquella entidad económica en la que el control y propiedad está en manos de una familia o miembros de una familia. Su visión a largo plazo corresponde a mantener su participación en la estructura organizacional, propiedad y control y conforme evoluciona, podrá optar por una estructura diferente en función de su grado de profesionalización, formalización y apertura. (Bravo, Moisés, Zatarain, Cayetano y Ramírez Martínez, 2015).

Siguiendo a Martínez Echezárraga (2010), todas coinciden e incluyen alguna de las tres características básicas. La primera es que su propiedad es controlada por una familia, por razones de privacidad en el manejo de la empresa o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, lo cierto es que la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad. La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, generalmente el dueño o sus hijos. Y la tercera característica es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Según este autor, cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas.

La forma más difundida para describir el mundo de la empresa familiar es el modelo de los tres círculos de Renato Tagiuri y John Davis. Estos tres círculos son: la empresa, la familia y la propiedad, y representan los grupos de interés que participan en las mismas. A saber, ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas.

*Figura 1: Modelo de los tres círculos*



Fuente: Tagiuri y Davis, (1992).

Las ventajas y desventajas de estas empresas derivan de la interacción de los tres círculos, es de vital importancia que estos mantengan un adecuado equilibrio.

*Tabla 1: Ventajas y desventajas de las empresas familiares*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
- Visión a largo plazo	- Superposición de roles empresariales y familiares
- Mayor unidad de objetivos entre accionistas	- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Mayor velocidad en la toma de decisiones	- Falta de planificación
- Cultura empresarial más fuerte	- Exceso de desconfianza, control y secreto
- Menor rotación entre sus principales ejecutivos	- Nepotismo
- Menores costos de agencia	- Liderazgo demasiado largo
- Mayor responsabilidad social	- Administración conjunta
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante consumidores	- Baja esperanza de vida

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Echezárraga (2010).

Es fundamental vigilar que los grupos de interés, representados en la figura 1, tengan claros los límites de cada uno de los tres círculos; poder identificar los límites ayuda a separar los roles que cada uno debe tener en la organización y a relacionarse adecuadamente con los demás. (Martínez Echezárraga, 2010).

En las empresas familiares cada subsistema, conformado por cada círculo, debe contar con sus órganos de gobierno específicos. En el ámbito de la familia son el foro familiar y el consejo de familia, en el ámbito de la propiedad son el consejo de administración, consejo familiar y otros consejos específicos y en el ámbito de la empresa son el comité de dirección y otros comités funcionales. (Belausteguigoitia Rius, 2004).

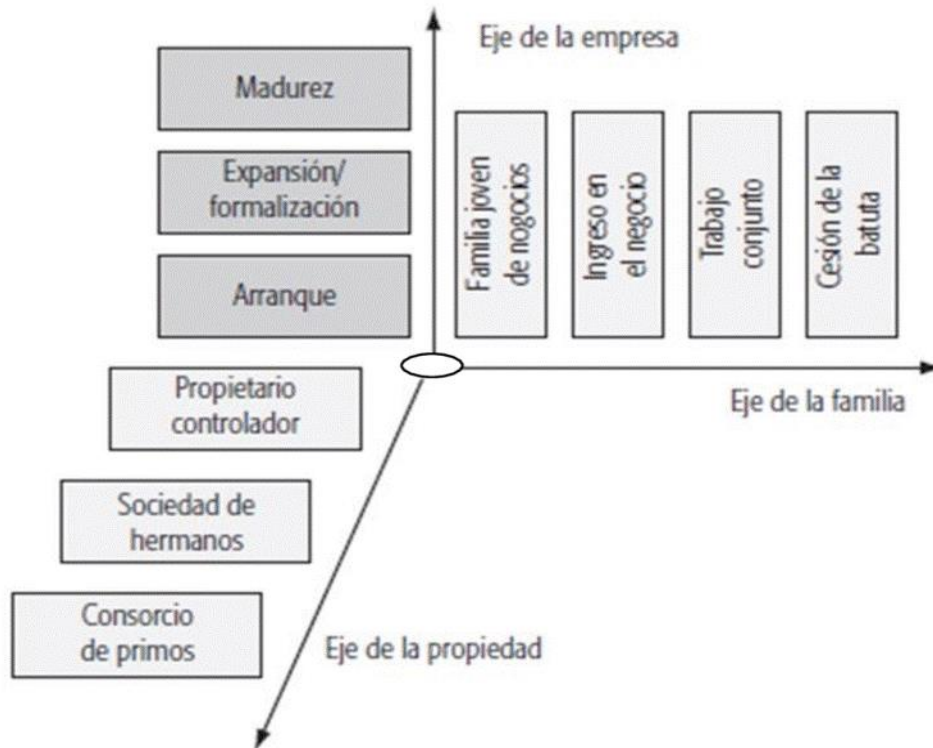
Belausteguigoitia Rius (2004), establece que los órganos de gobierno corporativos en la empresa familiar son:

- Asamblea de accionistas: es el órgano supremo de gobierno de las empresas. Normalmente en las empresas familiares las personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración.
- El consejo de administración: tiene como objetivo defender las posiciones e intereses de los accionistas. En las empresas familiares actúa como mediador en el caso de conflictos familiares, establece los límites a todos y a cada uno de los miembros de la empresa, reduciendo los enfrentamientos de carácter personal entre miembros de la familia. “La construcción del consejo de administración es una vía ineludible hacia la profesionalización” (p. 156).
- Consejo de familia: surge de la asamblea familiar, organiza los deseos y los intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio. En las empresas familiares, en el consejo de administración, participan solo miembros de la familia que poseen acciones, en cambio en el consejo de familia además de los que poseen acciones pueden participar también otros miembros de la familia.

“La asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar son mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia” (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 151).

Continuando con lo expuesto, resulta necesario mencionar el modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, (1997). Estos autores introducen en el modelo de los tres círculos, de Tagiuri y Davis, una dimensión evolutiva; el mismo se define a partir de un espacio tridimensional compuesto por el eje de la familia, el de la propiedad y el de la empresa.

*Figura 2: Modelo evolutivo tridimensional*



Fuente: Gersick et al. (1997).

Como puede observarse en la Figura 2, este modelo muestra las etapas sucesivas en que se desarrolla la empresa familiar.

El eje de la propiedad, está compuesto por tres etapas: propietario controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. Se explica así la mayor parte de la varianza que se observa en muchas empresas familiares, atendiendo a la dinámica evolutiva interna.

El eje de la familia, se divide en cuatro etapas, y se les da el nombre de familia joven de negocio, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. (Aira, 2016).

Comienza con una familia joven de negocios, única propietaria y con un líder fundador. Con el transcurso del tiempo se incorpora la segunda generación, hasta llegar a la etapa de trabajo conjunto, donde se prepara o debiera preparar al sucesor en la dirección de la empresa.

La sucesión es uno de los temas críticos en todas las etapas de la empresa familiar, pero lo es mucho más en la de propietario – controlador, debido a que es la primera vez que



se planifica o diseña y no hay experiencia ni tradición. En consecuencia, la transición de mando es un factor crucial, especialmente en la primera sucesión (traspaso de dueños a la sociedad de hermanos). (Martínez Echezárraga, 2010).

El eje de la empresa, describe el desarrollo del negocio con el tiempo, definiendo las etapas como arranque, expansión/formalización y madurez. El arranque comprende la fundación de la empresa, la etapa de expansión/formalización es la época en que la empresa modela su crecimiento y su estructura para atender las necesidades del grupo cambiante de propietarios y de la familia en expansión. Por último, en la etapa de la madurez, se percibe un bien o un servicio que ha dejado de crecer, las operaciones de la empresa se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son bajas, ante lo cual la empresa familiar puede generar el cambio, a través de la renovación y el reciclaje, o caso contrario desaparecer. (Aira, 2016).

Retomando lo indicado en la Tabla 1 y lo expuesto hasta este punto, puede observarse que entre las desventajas y obstáculos que plantea la empresa familiar se encuentran, la resistencia al cambio y a la profesionalización, la falta de planificación, dentro de esta última se puede señalar la falta de un plan de sucesión que garantice un traspaso generacional satisfactorio y la baja esperanza de vida.

Belausteguigoitia Rius (2017), establece “la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización” (p. 159).

La profesionalización se desprende de la interacción de dos variables, por un lado, la formalización, que contempla una serie de medidas organizacionales tendientes a lograr resultados con máxima eficiencia, dentro de ella se puede considerar la constitución de órganos de gobierno eficaces, rendimientos de cuentas oportunos y establecimiento claro de normas de rendimiento; se trata de la parte rigurosa de la empresa. Y, por otro lado, se encuentra la colaboración, que se asocia a las relaciones humanas, en cuestiones como cohesión grupal, trabajo en equipo, sinergia y otras variables consideradas como suaves. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Si realmente se quiere perdurar en el tiempo y en el mercado, no hay otro camino que la profesionalización. Esta, junto con la capacitación, permite la innovación constante y evita el estancamiento que puede generarse por la trayectoria de hacer siempre lo mismo.

La sucesión, por otro lado, es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Se pueden observar dos vertientes: una en la gerencia y otra en la propiedad, ambas fundamentales e interrelacionadas. (Martínez Echezárraga, 2010).

Antes de enfrentar la sucesión propiamente dicha, el líder actual, debe asegurarse de cumplir con una serie de etapas: la primera de ellas consiste en institucionalizar la empresa, es decir, convertirla en una institución que pueda perdurar en el tiempo más allá de las personas. Para esto es fundamental tener presentes los límites de los tres círculos (familia, empresa y propiedad) y separar los roles de los propietarios y los familiares en ellos.

La segunda es desarrollar un plan estratégico, anticipar escenarios futuros les permite a las empresas responder con velocidad a los cambios en el entorno.

En tercer lugar, el líder actual debe poner por escrito la misión, los valores y las principales políticas de la empresa que desea perpetuar.

Como cuarta etapa, debe establecerse un sistema de gobierno corporativo para la empresa (compuesto por miembros de la familia y directores externos).

Y, por último, el líder actual debe desarrollar un plan de financiamiento personal para el resto de su vida. (Martínez Echezárraga, 2010).

La sucesión debe pensarse como un proceso y no como un hecho puntual, este proceso evolutivo puede tardar varios años.

La incorrecta gestión del proceso sucesorio es una de las principales causas de la alta mortalidad que registran históricamente las empresas familiares. (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Guinjoan y Llauradó (2000), señalan que:

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. (p. 5).

Un proceso de sucesión está conformado por:

- La preparación de los sucesores
- El desarrollo de la organización
- El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia
- La jubilación y retiro del predecesor

Estos cuatro procesos son complementarios y deben implementarse prácticamente al mismo tiempo.

La preparación de sucesores, que consiste en la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización, es al mismo tiempo una capacitación para dirigir una nueva organización más desarrollada en la que ya no está la figura del fundador.

A su vez, ese desarrollo de la organización tiene que ser coherente con los cambios en la familia propietaria hacia un mayor número de accionistas con intereses distintos (nuevos tipos de relaciones entre ellos, diferentes posturas sobre rentabilidad del capital, distribución de resultados económicos, etc.). (Gallo, 1998).

Para poder llevar a cabo este proceso de sucesión, es necesario establecer un plan de sucesión, donde se definen los objetivos que el empresario y su familia se plantean y también la forma de alcanzarlos, con la finalidad de lograr la continuidad de la empresa.

Según Guinjoan y Llauradó (2000), los planes de sucesión se deben entender como una de las garantías de éxito de las empresas familiares y cuando se realizan correctamente brindan la oportunidad de ganar con el cambio.

Estos autores establecen las ventajas que brinda a la empresa la planificación de la sucesión:

- Permite definir el perfil deseable del sucesor, de acuerdo a los requerimientos de la empresa y facilita su selección y formación.
- Facilita desde un principio el encaje del sucesor en la organización.
- Cuando existen accionistas no directivos, les permite conocer una faceta clave del futuro y vigilar el patrimonio invertido.
- En caso de no disponer de sucesores adecuados, prepara la entrada de directivos no familiares.
- Por último, si los familiares muestran desinterés por la empresa, permite preparar con anticipación la venta de la misma.

Muchas veces se entiende que el plan de sucesión se aplica solo en grandes empresas, pero este puede llevarse 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.

A través de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada.

#### *Antecedentes:*

La sucesión y profesionalización es un tema recurrente en la investigación sobre empresas familiares.

El traspaso generacional y con él, el cambio de mando, es tal vez el mayor desafío que tiene la empresa familiar.

El autor Rueda Galvis (2011), determinó que las empresas familiares tradicionales deben reflexionar sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización y que el mismo debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la organización hacia mayores niveles de productividad y competitividad, a la vez que favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para los propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

Estableció que el proceso de profesionalización debe ser motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa, para garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida,

generación de nuevos puestos de trabajo y sobretodo permanencia de la organización a través del tiempo.

Además, concluyó que la profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios. (Rueda Galvis, 2011).

En concordancia con lo indicado en el párrafo anterior los autores De Oliveira, Albuquerque y Pereira (2012), concluyeron que el proceso de sucesión y profesionalización de la empresa familiar exige cambios en la estructura de propiedad y control de estas organizaciones, esto implica una reconfiguración de las relaciones de poder, lo que se puede llamar gobierno de la empresa.

Los cambios en los mecanismos de gobernanza permiten poner en práctica los cambios necesarios que posibilitan el proceso de sucesión. Se puede ver que la implementación de los mecanismos de gobernanza facilita el proceso de sucesión y también se puede decir que el momento de la sucesión exige cambios en los mecanismos de gobernanza. (de Oliveira et al., 2012).

En un estudio realizado en el año 2019 sobre profesionalización, los investigadores Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla determinaron que la profesionalización es un elemento muy poco considerado por los representantes de las empresas familiares, como consecuencia el desconocimiento, falta de capacidad o conflictos entre la empresa, la familia y la propiedad obstaculizan su crecimiento y continuidad.

Para estos autores la profesionalización es una necesidad e incluso una obligación para cualquier empresa familiar que quiera sobrevivir más de tres generaciones.

Concluyeron que es importante considerar a la profesionalización como un factor que favorece la continuidad de la empresa familiar y que genera ventajas entre las que mencionan: un mayor dominio en cuanto a la ejecución de las actividades que desempeña cada integrante

de la empresa, apertura de nuevos mercados y la continuidad y rentabilidad del negocio. (Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla, 2019)

Siguiendo con esta temática Romero (2017), comenta que el principal problema que surge en las empresas familiares cuando buscan profesionalizarse es que la dirección de la organización está ocupada por una misma persona por un largo periodo y se resiste a los cambios que exige la profesionalización.

Establece, además, que para la profesionalización de estas empresas se utilizan dos herramientas importantes: el protocolo y los órganos de gobierno.

El protocolo es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para la profesionalización, allí se registran todos los acuerdos que realiza la familia para asegurar la sustentabilidad de la empresa familiar. Por medio de este se puede capacitar a los miembros de la familia, marcar y fortalecer los puntos fuertes como equipo de trabajo, reconocer las debilidades que ponen en peligro a la empresa, establecer la forma de acción frente a casos fortuitos y todo aquello que pueda anticiparse.

Los órganos de gobierno por otro lado, son los instrumentos que responden al marco jurídico de la empresa.

La no definición de los órganos de gobierno puede generar consecuencias negativas para la organización tales como, la falta de definición de responsabilidades y de objetivos, escasa orientación a resultados, problemas familiares y de clima laboral, reporte a varios superiores simultáneamente, entre otros.

Estas dos herramientas permiten que las empresas familiares conozcan sus sistemas, puedan elevar o poner en valor los distintos objetivos y llevar adelante una gestión de manera profesional.

Dentro de su estudio y conforme a la muestra que utilizó, llegó a la conclusión que el grado de profesionalización en empresas familiares es bajo. (Romero, 2017).

Con respecto al proceso de sucesión, resulta de gran valor la investigación realizada por Améstica-Rivas, King-Domínguez, Larraín y Parra (2019), establecieron que, de acuerdo

al estudio de caso, el 23,8% de las empresas familiares corresponde a compañías con menos de 30 años, el 47,6% tiene entre 30 y 60 años desde su creación o adquisición y el 28,6% pertenece a empresas con más de 60 años. Pudieron observar también, que en su mayoría estas empresas se encuentran en la primera generación (47,6%), las siguen las de segunda generación (38,1%) y solo unas pocas han alcanzado llegar a siguientes generaciones (14,3%).

Analizando el proceso sucesorio, determinaron que el 61,9% no aplica un plan de sucesión, el 43,86% de los sucesores se educa profesionalmente en beneficio de la empresa familiar y que el 57,14% de los sucesores desean continuar como líderes de la organización en la siguiente generación.

Pudieron concluir que entre los elementos que se destacan en estas empresas, se encontraron la falta de preocupación o de una planificación consciente del proceso de sucesión, lo que limita las posibilidades de supervivencia en la próxima generación. (Améstica-Rivas et al., 2019).

Los autores Brescia, Mostaccio y Solari (2019), determinaron que los principales factores que amenazan y desfavorecen el proceso de sucesión de mando en empresas familiares son la falta de planificación, resistencia de dejar la empresa por parte del familiar fundador, conflictos propiedad/empresa y falta de protocolo.

En cuanto a la planificación del proceso sucesorio detectaron pasos y procedimientos esenciales a tener en cuenta, en primer lugar, se encuentran la planificación y el diseño, donde se determinan los tiempos y tipos de controles que existirán para asegurar el cumplimiento de los mismos. Luego se realiza la preparación del sucesor, que comprende la capacitación y se le proporciona todo el know-how fundamental para el desarrollo de la organización. A continuación, se realiza el traspaso de la empresa, donde el sucesor toma el mando de la misma y por último la retirada del empresario.

Estos autores pudieron inferir que las empresas familiares suelen estar poco profesionalizadas y no tienen documentos escritos que regulen cuestiones relacionadas al proceso sucesorio. (Brescia et al., 2019).

En la provincia de Córdoba, según un estudio realizado en el año 2018 entre el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba y el Ministerio de Industria de la misma provincia, un 69,3% de las empresas se encuentra en manos de una o más familias y el 95,3% expreso su deseo de continuidad en la siguiente generación.

Además, determinaron que, del total de estas empresas un 57,2% se encuentra en primera generación, el 34% atraviesa la segunda, el 7,9% la tercera y el 0,9% la cuarta o más.

En cuanto al traspaso generacional y su planificación, pudieron observar que un 78,6% no posee un plan de sucesión y el 21,4% de las empresas familiares trabaja en ello.

Lucero-Bringas, Ribbert y Goddio (2018), que fueron los profesionales que llevaron adelante la investigación, concluyeron que, en las empresas familiares objeto de estudio, existe una fuerte vocación por que continúen en las siguientes generaciones, pero no se emplean herramientas para que ello suceda. El uso de instrumentos estratégicos y operativos es muy bajo.

Si bien la presente investigación no fue cuantitativa, los datos numéricos indicados más arriba demuestran que son pocas las empresas familiares que cuentan con una profesionalización, y menos aun las que poseen e implementan un adecuado plan de sucesión que asegure la continuidad de las mismas.

Según lo expuesto por distintos autores se puede deducir que la profesionalización y un plan de sucesión son herramientas necesarias para lograr que las empresas familiares perduren en el tiempo y ambos procesos van de la mano. La falta de profesionalización puede conducir a la muerte temprana de estas organizaciones y la falta de un plan de sucesión puede llevar a la desaparición de las mismas en el traspaso generacional.

El problema que se visualizó entonces, según los antecedentes abordados sobre el tema, aun sabiendo la importancia y la necesidad de la aplicación de estos procesos como herramientas para lograr la continuidad de las empresas familiares en el tiempo, estas, en su mayoría, no los implementan o su grado de implementación es muy bajo.



Resulta necesario destacar que, si bien se realizaron numerosos estudios de la temática en cuestión, no se encontraron antecedentes a nivel local.

Por lo tanto, lo que se intentó con la realización de esta investigación, es determinar la importancia que les otorgan y si se implementan la profesionalización y planes de sucesión en el contexto local como herramientas necesarias para la continuidad en el tiempo. Este estudio resulta relevante dada la gran cantidad de empresas familiares que existen en la ciudad de Rio Cuarto, siendo generadoras de numerosos puestos de trabajo.

Entonces, ¿las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto consideran como factores necesarios e importantes a la profesionalización y la implementación de un plan de sucesión para lograr la continuidad en el tiempo?

*Objetivo general*

Determinar la importancia que le otorgan las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas a través del tiempo.

*Objetivos específicos*

- Analizar si las empresas familiares de Rio Cuarto implementan herramientas de profesionalización.
- Identificar si cuentan con una planificación a largo plazo.
- Analizar la metodología que utilizan para elegir y designar al sucesor.
- Identificar si estas empresas tienen e implementan un plan de sucesión o si al menos trabajan en ello.

## Métodos

### *Diseño:*

El alcance de la investigación fue exploratorio, basado en la recolección de datos, para su posterior análisis, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados.

Se buscó determinar si las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto consideran importantes, para lograr la continuidad de las mismas en el tiempo, a la profesionalización y a la implementación de un plan de sucesión que garantice un traspaso generacional satisfactorio.

El estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo empleando la entrevista, con un diseño no experimental, de tipo transversal, ya que la recolección de datos se realizó una única vez en un momento de tiempo determinado de la empresa.

### *Participantes:*

La investigación se basó en un muestreo no probabilístico conformado por empresas familiares de distintos rubros de la ciudad de Rio Cuarto. La mayor parte de ellas se encontraba en distintas etapas generacionales, es decir, algunas estaban dirigidas por la primera generación, otras por la segunda y algunas por la tercera.

Los participantes fueron titulares o miembros de las empresas mencionadas en el párrafo anterior, que tuvieran conocimientos fidedignos de los temas consultados en las entrevistas.

Se solicitó el consentimiento informado por escrito a los participantes. Debido a la situación actual que atraviesa el país por el COVID-19, este consentimiento se obtuvo vía correo electrónico.

Ver Anexo I: Documento de consentimiento informado.

### *Instrumentos:*

La técnica empleada para la recolección de datos fue la entrevista profunda semiestructurada a titulares o miembros de empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto, realizada a través de medios virtuales por la situación explicada en el punto anterior.

Dicha entrevista consistió de una serie de preguntas previamente planeadas relativas a los objetivos planteados, al ser semiestructurada, los participantes pudieron responder libremente a cada una de ellas, lo que permitió que se pudiera profundizar en algunos de los puntos más importantes para la investigación.

A través de las entrevistas se intentó conocer sobre la historia de la empresa, cuantas generaciones habían pasado por la misma, que herramientas de profesionalización aplicaban, si contaban con un plan de sucesión, entre otras.

Ver Anexo II: Preguntas para entrevista.

#### *Análisis de datos:*

Una vez completada la etapa de entrevistas se procedió al análisis cualitativo de la información obtenida, categorizando en tablas la información recibida en base a distintos parámetros, para establecerlos se consideraron los objetivos específicos planteados en la investigación.

Para definir los parámetros relativos a la profesionalización, se tuvo en cuenta si la empresa aplicaba o no herramientas de profesionalización, si las consideraba necesarias e importantes y si tenían para ellas un impacto en la continuidad de la organización.

En cuanto a los parámetros en torno al proceso sucesorio, se establecieron en base a si la empresa planificaba a largo plazo, si aplicaba un plan de sucesión, si lo consideraba importante y necesario, si contaban con un protocolo familiar y si tenían una metodología en particular a la hora de elegir y designar al sucesor.

A continuación, se presentan algunas de las tablas que se emplearon con los respectivos parámetros que se utilizaron para el análisis de datos y obtención de resultados.

*Tabla 2: Respuestas para determinar la profesionalización*

<b>Aplicación de herramientas para profesionalización</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Delegación de funciones</b>	<b>Órganos de gobierno</b>	<b>Directorio</b>	<b>Organigrama</b>

---

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 3: Parámetros de plan de sucesión*

Empresa	Parámetros para plan de sucesión				
	Cuenta con un plan de sucesión	Se considera importante	Se considera necesario	Protocolo familiar	Emplea una metodología para la elección del sucesor

---

Fuente: Elaboración propia.

En cada fila se completó cada parámetro con las respuestas sí, no o en proceso de implementación o aplicación, en base a las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Una vez completas las tablas, se analizó la información, comparando todos los casos y observando la importancia que se le da a cada proceso.

A su vez, dado que como se planteó en esta investigación, ambos procesos son complementarios y necesarios para lograr la continuidad de las empresas familiares en el tiempo, se realizó una tercera comparación derivada de las dos anteriores, para determinar si estos procesos se consideraban como igualmente importantes, si alguno tenía mayor relevancia, si solo se consideraba alguno de ellos como significativo o si directamente no se consideraban.

## Resultados

En este apartado se presentaron los hallazgos obtenidos en la investigación.

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados se obtuvo información sobre características relevantes de las empresas familiares, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

*Tabla 4: Características empresas entrevistadas*

<b>Características de las empresas familiares entrevistadas</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Nº Empleados</b>	<b>Generación que trabaja actualmente</b>
Empresa Agropecuaria 1	75 años	20	Segunda, tercera y cuarta
Empresa Agropecuaria 2	7 años	4	Primera
Empresa de Agrosemillas	40 años	4	Tercera
Empresa de Aberturas	45 años	10	Primera y segunda

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas entrevistadas, son empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, dedicadas a distintas actividades, tales como: la ganadería, la agricultura, la producción y comercialización de semillas y la producción y comercialización de aberturas y similares. (Tabla 4).

Estas empresas presentan diferentes antigüedades, algunas cuentan con varios años de existencia, mientras que otras están recorriendo sus comienzos.

Todas ellas se encuentran atravesando distintas etapas generacionales, transitando desde la primera, en algunos casos, hasta la cuarta en otros. En algunas de estas empresas existen distintas generaciones trabajando en conjunto.

El número de empleados de cada una de ellas depende del tamaño y tipo de actividad que realizan las mismas, siendo en todos los casos un número bastante reducido. (Tabla 4).

### *Empresas familiares de Río Cuarto y profesionalización*

En este apartado se expusieron los resultados que se obtuvieron para poder determinar si las empresas entrevistadas se encuentran profesionalizadas o no.

Se resumió la información obtenida en la Tabla 5. Al respecto se obtuvieron respuestas similares en todos los casos.

*Tabla 5: Aplicación de herramientas para la profesionalización*

<b>Aplicación de herramientas para profesionalización</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Toma de</b>	<b>Delegación de</b>	<b>Órganos</b>	<b>Directorio</b>	<b>Organigrama</b>
	<b>decisiones</b>	<b>funciones</b>	<b>de gobierno</b>		
Empresa Agropecuaria 1	Propietarios	No	No	No	No
Empresa Agropecuaria 2	Propietarios	No	No	No	Si
Empresa de Agrosemillas	Propietarios	No	No	No	Si
Empresa de Aberturas	Propietarios	No	No	No	Si

Fuente: Elaboración propia.

Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con órganos de gobierno constituidos, la toma de decisiones se encuentra en manos de los propietarios, si bien en algunos casos recurren a asesoramiento profesional, la decisión final está en manos de los primeros. No se delegan funciones, estas empresas no poseen sistemas de gestión eficientes que permitan la delegación.

Si bien algunas cuentan con un organigrama, el mismo no se mantiene actualizado y, según lo indicado por los titulares de las empresas entrevistadas, son pocos los casos en que el mismo se respeta. (Tabla 5).

#### *Empresas familiares de Rio Cuarto y la planificación a largo plazo*

*Tabla 6: Respuestas en torno a la planificación a largo plazo*

<b>Planificación a largo plazo</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Planifica a largo plazo</b>	<b>Desea trascender la generación actual</b>
Empresa Agropecuaria 1	No	Si
Empresa Agropecuaria 2	Si	Si
Empresa de Agrosemillas	No	No decidido
Empresa de Aberturas	No	Si

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la investigación de la planificación a largo plazo, se obtuvo que la mayoría de las empresas entrevistadas expresó su deseo de perdurar más allá de la

generación que actualmente está al mando, salvo una, que respondió que es una decisión que dejará en manos de sus sucesores (Empresa de Agrosemillas). (Tabla 6).

A pesar de ese deseo, estas empresas en su mayoría no planifican a largo plazo en pos de ese objetivo, prácticamente todas ellas planifican a corto y mediano plazo.

Establecieron que la razón de ese tipo de planificación se debe a que se van adaptando a la situación que se plantea en el momento, derivada del ritmo cambiante de la economía del país.

#### *Empresas familiares de Rio Cuarto y el plan de sucesión*

Se detectó que, al mencionar el tema de la sucesión, las empresas en su mayoría lo relacionaban con la sucesión económica, concerniente a la propiedad de la empresa, sin tener en cuenta la otra arista relacionada a la elección y designación de su/s sucesor/es. Salvo el titular de la empresa de aberturas, que inmediatamente hizo referencia al traspaso generacional de la empresa.

Una vez explicado hacia qué punto iban dirigidas las preguntas de la entrevista, se obtuvieron respuestas relativas a la temática.

*Tabla 7: Respuestas en torno a la sucesión*

Empresa	Parámetros para plan de sucesión				Emplea una metodología para la elección del sucesor
	Cuenta con un plan de sucesión	Se considera importante	Se considera necesario	Protocolo familiar	
Empresa Agropecuaria 1	No	Si	Si	No	No
Empresa Agropecuaria 2	No	Si	Si	No	No
Empresa de Agrosemillas	No	Si	Si	No	No
Empresa de Aberturas	No	Si	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la elección y designación del sucesor, ninguna de ellas emplea una metodología determinada para llevar a cabo tal proceso. (Tabla 7). Estas empresas indicaron



que por el tipo y tamaño de las mismas no consideraban necesario contar con una metodología específica o determinada para elegir y designar a su/s sucesor/es.

Resulta importante destacar que, dentro de las empresas que se encuentran atravesando la segunda generación o más, prácticamente ninguna tiene registros de cómo sucedieron los traspasos generacionales anteriores, ni cómo se designó al siguiente titular.

En cuanto a las generaciones actuales al mando, tampoco tienen definido como elegirán a su/s sucesor/es, cada empresa indicó como cree que se procederá, pero sin certezas al respecto.

Con relación a lo mencionado en el párrafo anterior, la empresa de Agrosemillas, indicó que el traspaso generacional anterior se hizo pensando en que fuera lo más equitativo posible en términos económicos, pero en ningún momento se determinó como elegir o designar al sucesor.

El titular de esta empresa planteó que el próximo traspaso generacional dependerá del deseo de sus sucesores, por lo que también dejará en manos de ellos la decisión de perdurar o no en el tiempo, tal como se expuso más arriba.

En cuanto a la elección y designación de sucesores, la empresa Agropecuaria 1 y la empresa de Aberturas, indicaron que dejaran que el tiempo vaya definiendo al próximo sucesor en base a sus conocimientos y responsabilidades, intentando que todos los miembros de la empresa estén de acuerdo. Establecieron además que creen importante que el próximo sucesor sea imparcial, sobre todo en lo que respecta a la toma de decisiones.

Con respecto a este tema en particular la empresa Agropecuaria 1, planteo como preocupación la incorporación de la cuarta generación, porque son un número mayor de integrantes y cree que va a ser muy difícil que puedan trabajar, coincidir y planificar entre todos.

La empresa Agropecuaria 2, indicó que considera importante tener en cuenta las preferencias e inclinaciones de los sucesores, y remarcó la importancia de contar con un plan de sucesión, aunque todavía no trabajan en ello.

Ninguna de las empresas familiares entrevistadas posee un plan de sucesión. En algunos casos se intenta planificar la sucesión en términos económicos, dividiendo la propiedad de la empresa, pero sin tener en cuenta quien estará al frente de la misma. Pese a ello, todas las empresas indicaron que lo consideran importante y necesario.

Las empresas entrevistadas no cuentan con un protocolo familiar.

Todos los entrevistados coincidieron en que es importante que los titulares o miembros con poder de decisión de la empresa, estén de acuerdo con la designación del sucesor y establecieron como factor esencial a la comunicación.

A modo de síntesis, se pudo observar que las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto que fueron entrevistadas, presentaron respuestas similares en cuanto a la importancia y a la necesidad que le otorgan a la profesionalización y al plan de sucesión.

Todas coincidieron en que son herramientas importantes para lograr la continuidad de las mismas en el tiempo, pero ninguna de ellas las aplica, o el nivel de aplicación es muy bajo.

En lo que respecta a la profesionalización ninguna de las empresas más arriba mencionadas implementa herramientas tales como órganos de gobierno constituidos, delegación de funciones y la toma de decisiones, en todos los casos, está en manos de los propietarios. En algunos casos cuentan con un organigrama, pero el mismo no se respeta.

En cuanto al proceso sucesorio y al plan de sucesión no implementan una metodología determinada para elegir y designar a su/s sucesor/es, ninguna de las empresas consultadas planifica a largo plazo, tampoco cuenta con un plan de sucesión, ni con un protocolo familiar.

## Discusión

La presente investigación busca determinar la importancia que las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto le otorgan a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr su continuidad en el tiempo.

Dentro de las desventajas u obstáculos que presentan las empresas familiares se mencionan como relevantes para este trabajo a la resistencia al cambio y a la profesionalización, la falta de planificación, mencionando dentro de esta ultima la falta de un plan de sucesión que garantice un traspaso generacional satisfactorio y la baja esperanza de vida. (Martínez Echezárraga, 2010).

De acuerdo al material teórico adoptado y los antecedentes sobre este tema en particular, una manera de superar los mencionados obstáculos es a través de la profesionalización de las empresas familiares y de la implementación de un plan de sucesión. Estas dos herramientas permiten, o al menos aumentan las probabilidades, de que las empresas familiares logren trascender en el tiempo independientemente de la generación que este al mando.

### *Empresas familiares de Rio Cuarto y profesionalización*

La profesionalización es un proceso de transformación, que implica por un lado la formalización, donde se encuentran la constitución de órganos de gobierno, rendimientos de cuentas y establecimiento de normas de rendimiento y por otro lado la colaboración, que tiene que ver con las relaciones humanas, como por ejemplo la cohesión grupal, trabajo en equipo, sinergia, etc. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Se observa que las empresas entrevistadas no implementan herramientas que permitan su profesionalización, esto puede deberse a que la dirección de la organización está ocupada por una o las mismas personas por largos periodos de tiempo y pueden resistirse a los cambios que exige la profesionalización.

En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que ninguna de ellas posee órganos de gobierno constituidos, aspecto fundamental para la profesionalización. Si bien algunas cuentan con un organigrama, el mismo prácticamente no se respeta, ni se actualiza.

La delegación de funciones no es algo que los titulares de estas empresas consideren, ello se debe a la falta de sistemas de gestión eficientes que así lo permitan, se comprueba que las empresas continúan operando en base a lo conocido, a lo que les resulta familiar y que les ha permitido posicionarse y llegar a donde están hoy.

Lo mismo sucede con el proceso de toma de decisiones, en todos los casos está en manos de los titulares, se permite la toma de decisiones por parte de no propietarios en cuestiones cotidianas, pero no en materias de mayor relevancia para la organización. La toma de decisiones no se basa en información analítica, sino en la intuición de los propietarios.

Estas dos situaciones mencionadas en los párrafos anteriores, lleva a que todo proceso y toda decisión, deba necesariamente ser llevada a cabo por los titulares, por lo que se puede inducir que no existe una formalización de procedimientos, que permita que la empresa pueda funcionar independientemente de quien este al mando.

Si bien todas indicaron que consideran a la profesionalización como importante y necesaria para lograr la continuidad en el tiempo, estas no la aplican. Se observa que los titulares de las empresas familiares entrevistadas consideran, que, al tratarse de empresas pequeñas con poca dotación de empleados, las herramientas mencionadas no son necesarias de aplicar en su contexto, pero si en otras de mayor envergadura, de allí deriva que sus respuestas en torno a la importancia y necesidad fueron positivas.

Con respecto a esa idea que sostienen los titulares de las organizaciones en lo que concierne a la profesionalización, a criterio de esta investigación, no están en lo correcto, dado que no importa cuál sea el tamaño de la empresa, las herramientas que se señalan a lo largo de este trabajo pueden y deberían aplicarse a cualquier empresa familiar que tenga deseos de perdurar en el tiempo.

Como se mencionó en el apartado introducción, si realmente se quiere perdurar en el tiempo y en el mercado, no hay otro camino que la profesionalización, que, junto con la capacitación, permite la innovación constante y evita el estancamiento que puede generarse por la trayectoria de hacer siempre lo mismo.

Para Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019), la profesionalización es una necesidad e incluso una obligación para cualquier empresa familiar que quiera sobrevivir más de tres generaciones.

Se puede establecer que la profesionalización es un elemento que los representantes de las empresas familiares entrevistadas prácticamente no consideran. Esto coincide con lo determinado por los autores Gaona-Tamez et al. (2019), que en su investigación sobre la temática arribaron a la misma conclusión.

Esa falta de consideración se debe, o puede deberse, a la ausencia de conocimiento de las herramientas de profesionalización por parte de los titulares de las organizaciones y de la falta de asesores y profesionales que puedan implementarlas.

En base a lo expuesto hasta aquí, se puede determinar que el grado de profesionalización en empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto es bajo.

Se observa en la mayoría de las empresas el deseo de que los sucesores continúen al frente de la organización a lo largo del tiempo, trascendiendo la generación actual. En este punto se llega a la misma conclusión que se refleja en el estudio realizado en la provincia de Córdoba en el año 2018 entre el Centro de la Empresa Familiar de la Universidad Católica de Córdoba y el Ministerio de Industria de la misma provincia, donde se expuso que del total de las empresas familiares objeto de su estudio, el 95,3% manifestó su deseo de continuidad en la siguiente generación. (Lucero Bringas, Ribbert y Goddio, 2018).

A pesar de existir este deseo de continuidad en el tiempo y de trascender las generaciones actuales, las empresas bajo estudio, no trabajan para que esto suceda, es decir, continúan desempeñándose como en sus inicios, con lo que les ha funcionado hasta el presente o por lo menos así lo creen, sin tener en cuenta que, para poder lograrlo, es necesario realizar cambios en las empresas para que estas puedan funcionar independientemente de la generación que esté al frente de la misma.

Frente a lo expuesto, se concuerda con Rueda Galvis (2011), que considera que la profesionalización se debe entender como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la organización hacia mayores niveles de productividad y competitividad,

además favorece la permanencia de la misma a través del tiempo, objetivo deseado, prácticamente, por todas las empresas familiares.

#### *Empresas familiares de Rio Cuarto y planificación a largo plazo*

Tal como se refleja en los resultados y en las desventajas que presentan estas empresas, las mismas, en su mayoría, no planifican a largo plazo. Las empresas familiares entrevistadas se caracterizan por planificar solo a corto y mediano plazo, adaptando sus negocios a las fluctuaciones de la economía del país, lo que puede perjudicar a las futuras generaciones.

Dentro de esta falta de planificación a largo plazo, se encuadra la falta de una planificación adecuada y consciente del proceso sucesorio, tema de que desarrolla en el siguiente apartado.

Más allá de que es importante la capacidad de adaptación a los cambios de cualquier organización, también es un componente sustancial poder planificar a largo plazo, considerando dentro de esa planificación las posibles contingencias relacionadas al contexto cambiante de cualquier economía, pero también, tratando de asegurar la prosperidad de la organización y de las futuras generaciones.

Se observa en torno a la planificación a largo plazo que el uso de instrumentos estratégicos y operativos para tal fin es muy bajo.

#### *Empresas familiares de Rio Cuarto y el plan de sucesión*

Martínez Echezárraga (2010), define a la sucesión como la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia.

La sucesión debe pensarse como un proceso y para llevar a cabo el proceso de sucesión es necesario establecer un plan de sucesión con la finalidad de lograr la continuidad de la empresa en el tiempo.

Se observa que ninguna de las empresas cuenta con una metodología determinada para elegir y designar a su/s sucesor/es, es decir no cuentan con un proceso específico para tal fin.

Tampoco tienen conocimiento, ni registro, de cómo se llevaron a cabo los traspasos generacionales anteriores, lo único que se conoce al respecto es la sucesión en términos económicos, referida a la propiedad de la empresa, que, si bien es una de las vertientes de la sucesión, tal como lo menciona Martínez Echezárraga (2010), se debe considerar también la que tiene que ver con la gerencia, es decir con la manera de designar a los sucesores que estarán a cargo de la dirección de la misma.

Lo planteado en el párrafo anterior, puede deberse a que no cuentan con documentos escritos que regulen o hayan regulado esta situación, sino que siempre dejaron y dejan que el tiempo vaya definiendo a quien estará al frente de la empresa en la siguiente generación.

Al respecto, ninguno de los titulares entrevistados tiene en claro cómo se va a proceder. Algunos dejaron que el tiempo defina al siguiente sucesor, otras ni si quiera han pensado en el proceso sucesorio y en otros casos dejaron que la próxima generación sea la que decida.

En este punto, se coincide con Brescia et al. (2019), que determinaron que las empresas familiares suelen estar poco profesionalizadas y no tienen documentos escritos que sistematicen cuestiones relacionadas al proceso sucesorio.

Lo planteado hasta aquí, debería preocupar a los actuales titulares de las organizaciones, dado que la incorrecta gestión del proceso sucesorio es una de las principales causas de la alta mortalidad que registran las empresas familiares. (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Para gestionar correctamente el proceso de sucesión es necesario contar con un plan de sucesión, en él se definen los objetivos que el empresario y su familia se plantean y también la forma de alcanzarlos, con la finalidad de lograr la permanencia de la empresa.

Se observa que ninguna de las empresas posee un plan de sucesión, en lo que importa a este punto, sucede lo mismo que con la profesionalización, las empresas creen que, por su tamaño, el plan de sucesión no es necesario de implementar en las mismas, pero si en otras de mayor dimensión.

Por lo tanto, en lo que concierne al traspaso generacional y su planificación, se llega al mismo resultado aproximado que Lucero Bringas, Ribbert, y Goddio (2018), que determinaron que un 78,6% no posee un plan de sucesión y que solo el 21,4% de las empresas familiares trabaja en ello. Esto también se refleja en el estudio de Améstica-Rivas et al. (2019), que analizando el proceso sucesorio, concluyeron que el 61,9% de las empresas que investigaron no aplica un plan de sucesión.

Es importante destacar que dentro de las empresas entrevistadas existe una que tiene 7 años de antigüedad, la misma se encuentra en la primera generación y por lo tanto nunca ha atravesado un proceso de sucesión. Esta empresa remarcó que cree necesario contar con un plan de sucesión.

Aquí se desprenden dos aristas interesantes, por un lado, las empresas de mayor antigüedad, con al menos un traspaso generacional, y, por otro lado, una empresa joven que se encuentra transitando la primera generación.

Se pueden distinguir dos posturas diferenciadas con respecto a este tema, las primeras no consideran que deban aplicar un plan de sucesión por ser relativamente pequeñas, mientras que la segunda independientemente de su tamaño, lo considera necesario.

Esto puede deberse a que las empresas más antiguas al haber transitado ya un traspaso generacional con buenos resultados, no creen necesitar para las próximas sucesiones una planificación. Esto puede traer consigo consecuencias negativas para la empresa, dado que uno de los principales factores que amenaza y desfavorece al proceso de sucesión de mando en empresas familiares es la falta de planificación. (Brescia et al., 2019).

Vale mencionar en este punto que se observa la preocupación por parte de la empresa más antigua de lo que sucederá cuando tenga que realizarse el traspaso generacional definitivo hacia la cuarta generación, pese a ello y a estar comenzando a incorporarse la mencionada generación, no se realiza nada al respecto. Es decir, no se planifica con anticipación la sucesión, aun vislumbrando posibles conflictos.

Se puede ver claramente, salvo en la empresa más joven, una falta de preocupación o de una planificación consciente del proceso de sucesión, lo cual puede perjudicar las probabilidades de supervivencia en las próximas generaciones.



Como se puede notar hasta aquí, el plan de sucesión no es algo que las empresas familiares tengan presente, por lo que se determina que los resultados obtenidos coinciden con los antecedentes consultados sobre el tema.

Si bien las empresas entrevistadas de la ciudad de Rio Cuarto son de pequeño tamaño, en base a los antecedentes publicados por otros investigadores, lo mismo sucede en grandes organizaciones familiares, la planificación de la sucesión no es algo en lo que trabajen este tipo de empresas.

Existe una falta de conocimiento de los titulares de las ventajas que puede proporcionar a la organización contar con un plan de sucesión, estas ventajas las mencionan Guinjoan y Llauradó (2000), y entre ellas se encuentran definir el perfil deseable del sucesor, facilitar el encaje del sucesor en la empresa, preparar la entrada de directivos no familiares e incluso, en caso de no existir sucesores que quieran continuar con la empresa, preparar con anticipación la venta de la misma.

#### *Conclusiones y recomendaciones*

En base a lo expuesto hasta este punto, se puede dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación, arribando a modo de síntesis a las siguientes conclusiones:

- El primer objetivo específico planteado para esta investigación era analizar si las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto implementan herramientas de profesionalización. Se pudo determinar fehacientemente que estas empresas no las implementan o por lo menos no con suficiencia, lo que puede deberse a una falta de conocimiento de estas herramientas por parte de los titulares de las organizaciones.
- El segundo objetivo específico consistía en indicar si las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto cuentan con una planificación a largo plazo. En cuanto a este punto, estas no planifican a largo plazo, solo a corto y mediano plazo en función de lo que sucede en la economía del país. Dejan en definitiva que el día a día defina el futuro de la organización. Lo que puede acarrear consecuencias negativas a la descendencia.

- El tercer objetivo específico residía en analizar la metodología que las empresas familiares entrevistadas utilizan para elegir y designar a su/s sucesor/es. Como conclusión a este punto se puede establecer que ninguna de las empresas entrevistadas tiene un proceso determinado para hacerlo, en su mayoría dejan que con el correr del tiempo surja la persona que quedará al frente de la empresa cuando el actual titular decida retirarse.
- El último objetivo específico planteado en esta investigación, era identificar si las empresas tienen o implementan un plan de sucesión. La implementación de un plan de sucesión, tampoco es algo en lo que reparen las empresas familiares entrevistadas. Esto se relaciona con lo expuesto en el punto anterior, se puede ver claramente que los actuales titulares dejan en manos del destino la designación de los sucesores, sin que haya una planificación determinada para este fin.

Por lo tanto, se puede responder al objetivo general, concluyendo que, si bien los titulares de las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto que fueron entrevistados respondieron que consideran importante y necesaria tanto a la profesionalización como a un plan de sucesión para la continuidad en el tiempo de este tipo de empresas, en la realidad esto no sucede. Es decir, las mencionadas empresas no se encuentran profesionalizadas, ni tampoco conocen en que consiste la aplicación de herramientas que permitan profesionalizar las mismas.

También se observa que no existe un conocimiento de las ventajas que trae aparejado contar con un proceso de sucesión planificado. Se basan en lo que funcionó en antiguos traspasos generacionales.

En términos generales se puede determinar y concluir que existe un problema de desconocimiento por parte de las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto en lo que respecta a las herramientas de profesionalización y al plan de sucesión. Por lo tanto, no le otorgan importancia ni consideran su necesidad para poder perdurar en el tiempo.

Se concuerda con Rueda Galvis (2011), en que las empresas familiares tradicionales deben reflexionar sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización y planificar la sucesión, con el fin de favorecer a la organización y lograr

permanencia en el mercado en condiciones prosperas y adecuadas tanto para los propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

Si las empresas familiares quieren lograr trascender en el tiempo los cambios en la estructura de la propiedad y control son necesarios, sobre todo al irse incorporando las nuevas generaciones. Los titulares de estas empresas deben comprender que la profesionalización es vital para lograr un exitoso proceso de sucesión y cambio generacional.

A través de la profesionalización las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones para los actuales titulares de empresas familiares:

- Solicitar asesoramiento a profesionales (contadores públicos), para comenzar a desarrollar e implementar herramientas de profesionalización.
- La constitución de órganos de gobierno, entre los que se puede mencionar la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el consejo de familia. Estos son mecanismos de articulación o interfaces entre los subsistemas de propiedad, empresa y familia.
- La asignación de responsabilidades y delegación de funciones tanto a miembros de la familia como a miembros externos.
- Comenzar a desarrollar una planificación estratégica a largo plazo, previendo posibles contingencias económicas, políticas y/o sociales, pensando más allá de la generación actual.
- Acudir a profesionales externos que permitan orientar el proceso de sucesión, psicólogos organizacionales, contadores públicos y abogados.
- La formalización del proceso de sucesión y el desarrollo de documentos escritos, que se mantengan actualizados, y que regulen el mismo.
- En caso de no tener seguridad de continuidad de la empresa en manos de la familia, evaluar alternativas o planificar con anticipación la venta de la misma.

- Desarrollar un protocolo familiar donde se detalle cómo serán las reglas en la empresa en lo que respecta a las decisiones familiares y futuras generaciones, para así evitar o al menos reducir posibles conflictos.

#### *Limitaciones y fortalezas de la investigación*

Resulta necesario mencionar que una limitación que presenta el trabajo es el tamaño de la muestra, dada la situación que atraviesa el país, como se mencionó más arriba por el COVID-19, no fue fácil encontrar empresas familiares de la ciudad dispuestas a responder a la entrevista planteada. En la etapa de entrevistas el país se encontraba en un aislamiento social preventivo y obligatorio, por lo que debieron utilizarse medios virtuales y digitales, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajería de WhatsApp, entre otros, primero para establecer un contacto con las empresas y posteriormente para proceder con las entrevistas.

Sin embargo, a pesar de ello, resulta relevante la investigación, dado que no hay antecedentes sobre estudios de la temática en la ciudad de Río Cuarto, por lo que, más allá de que el tamaño de la muestra no sea representativo de la población, es un aporte importante como puntapié inicial para futuras investigaciones.

Otro aspecto a favor a destacar, es la gran cantidad de investigaciones que se realizan sobre empresas familiares a nivel país e incluso en otros países, especialmente España y países latinoamericanos, que permiten acceder a una gran cantidad de publicaciones que aportan información y datos útiles y relevantes sobre las mismas.

#### *Propuesta de futuras líneas de investigación*

Se recomienda, para futuras investigaciones, aplicar herramientas estadísticas para la determinación adecuada del tamaño de la muestra.

Se propone también para ulteriores investigaciones realizar entrevistas a mayor cantidad de empresas que estén transitando sus primeros años de vida, dado que por el tipo de respuesta que se obtuvo de la empresa más joven, puede suponerse que tienen un enfoque más acertado acerca de la importancia de contar con un plan de sucesión, esto puede deberse a que poseen mayor conocimiento sobre el valor y las ventajas que trae consigo el

mencionado plan, cuestión que en este trabajo no se puede generalizar dada la limitación que se menciona, relacionada al tamaño de la muestra.

Con respecto a la profesionalización se propone analizar mayor cantidad de herramientas que permitan determinar si las empresas familiares se encuentran profesionalizadas, con la finalidad de poder realizar recomendaciones útiles para mejorar en este aspecto.

## Referencias:

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín, C. y Parra, Y. (2019). Sucesión, desempeño y capacidad gerencial en Empresas Familiares. *Dimensión Empresarial*, 17(2). doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. (2ª ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. (4ª ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Bravo, A., Moisés, F., Niebla Zatarain, J.C. y Ramírez Martínez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 22(2), 103-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=104/10439327001>
- Brescia, N., Mostaccio, L. D. y Solari, N. (2019). *Características y problemáticas en el proceso de sucesión de la empresa PyMe familiar*. (Tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8335/Solari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Oliveira, J.L., Albuquerque, A.L. Y Pereira, R.D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43). doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881

- Dyer, W.G., (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416. doi.org/10.1111/1540-8520.00018
- Gallo, M.A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: La Caixa.
- Gaona-Tamez, L.L., Hernández-Sandoval, R.H. y Aguilera-Mancilla, G., (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *VinculaTégica EFAN*, (2), 811-819. Recuperada de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf)
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Guinjoan, M. y Llauro, J.M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Diaz de Santos.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x
- Lucero-Bringas, M. A., Ribbert, E. y Goddio, C. (2018). Informe: observatorio de la empresa familiar. Recuperado de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Martínez Echezárraga, J., (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Buenos Aires: Granica.
- Molina Parra, P.A., Bolero, S. y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, (41), 119-138. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>.
- Romero, D.L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20AYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rosenblatt, P., Demik, L., Anderson, R. y Johnson, P. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey Bass
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Visión de Futuro*, 15(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lang=es)
- Tagiuri, R. y Davis, J.A., (1992). Sobre los objetivos de las empresas familiares exitosas. *Family Business Review*, 5 (1), 43–62. doi: 10.1111 / j.1741-6248.1992.00043.x
- Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., De la Hoz Pinzón, G. A., Durán Bobadilla, Y. y Gutiérrez Ayala, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.



## **Anexos:**

*Anexo I: Documento de consentimiento informado.*

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Nicola Gisella, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia que le otorgan las empresas familiares de la ciudad de Rio Cuarto a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas a largo plazo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Nicola Gisella, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia que le otorgan las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas a largo plazo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

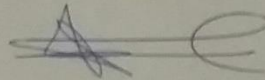
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_ He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.

SILVIO FRANCO ANINO



06-05-2020

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## *Empresa Agropecuaria 2*

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Nicola Gisella, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia que le otorgan las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas a largo plazo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

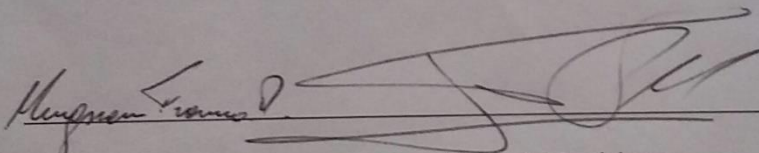
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.


27/04/2020  
 Nombre del Participante                      Firma del Participante                      Fecha

## *Empresa de Agrosemillas*

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Nicola Gisella, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia que le otorgan las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas a largo plazo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_.



Nombre del Participante

ANASSA Jim Pelt

Firma del Participante

27/4/20

Fecha



## *Empresa de Aberturas*

### *Consentimiento Informado para Participantes de Investigación*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Nicola Gisella, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es analizar la importancia que le otorgan las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto a la profesionalización y a la aplicación de un plan de sucesión como herramientas necesarias para lograr la continuidad de las mismas a largo plazo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_ .

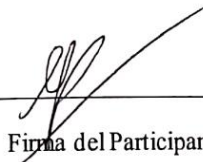
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_ .

Juan Marcos Perren

Nombre del Participante



Firma del Participante

1/7/2020

Fecha

*Anexo II: Preguntas para entrevista*

*Preguntas para entrevista*

- ¿Quién fue el fundador de la empresa?
- ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?
- ¿Qué generación trabaja actualmente?
- ¿Existe el compromiso de continuar con la empresa familiar en el futuro? En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué planes tiene para la empresa?
- ¿Planifica a largo plazo o deja que el día a día vaya definiendo el curso de la empresa?
- ¿Qué piensa del traspaso generacional?
- ¿Existen problemáticas relativas al mismo? En caso de respuesta afirmativa ¿Cuáles?
- ¿Considera importante planificar la sucesión?
- ¿Existieron sucesiones anteriores? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se seleccionó al sucesor?
- ¿Cómo seleccionaría al próximo sucesor?
- ¿Qué aspectos considera necesarios para que la sucesión sea exitosa?
- ¿En su opinión considera necesario e importante un plan de sucesión para lograr la continuidad de la empresa?
- ¿Considera importante y necesario contar con una adecuada profesionalización para garantizar la continuidad de la empresa familiar a largo plazo?
- ¿Cuentan con un protocolo familiar? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se redactó? En caso de respuesta negativa ¿planea hacerlo?
- ¿Cuenta con un órgano de gobierno?
- ¿Cuenta con un directorio? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se compone?
- ¿Quién toma las decisiones importantes en la empresa?
- ¿Existe delegación de funciones?
- ¿Cuentan con un organigrama? En caso de respuesta afirmativa ¿se respeta? En caso de respuesta negativa ¿se planea realizar uno?

*Respuestas a la entrevista*

*Empresa Agropecuaria 1*

- ¿Quién fue el fundador de la empresa?

En realidad, la empresa, en cuanto a ser propietarios de campo, comienza con mi abuelo y después mi padre hereda una parte. Pero por otro lado mi padre también trabajaba independiente, en la parte de comercialización de hacienda, campos y

bienes relacionados con lo agropecuario y fue comprando vacas con el fruto de su trabajo como independiente, ya que su padre no quería que trabajara con él, porque también era socio su tío y no quería que se mezclaran las cosas, y en un momento, mi padre llegó hasta comprar un campo.

La empresa se fundó aproximadamente en 1945.

- ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

Hoy somos cerca de veinte (20), entre empleados (15) y dueños (5), mi padre y mis tres hermanos.

- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Con el ingreso reciente de un sobrino, sería la cuarta generación.

- ¿Qué generación trabaja actualmente?

Mi padre, mis hermanos y mi sobrino, o sea la segunda, la tercera y la cuarta.

- ¿Existe el compromiso de continuar con la empresa familiar en el futuro? En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué planes tiene para la empresa?

Si, la idea es continuar trabajando juntos, aunque algunos inmuebles se están dividiendo para evitar gastos futuros de sucesiones, abogados, etc. y en cuanto a los planes futuros, la idea es de retener hembras para poder hacer más vientres y así lograr mayor producción anual, intensificando lo que tenemos.

- ¿Planifica a largo plazo o deja que el día a día vaya definiendo el curso de la empresa?

La mayoría de los proyectos de producción se planifican con tiempo, aunque siempre aparecen contingencias que las vamos acomodando cuando se puede. Pero en general la planificación es a mediano o corto plazo.

- ¿Qué piensa del traspaso generacional?

Opino que es muy positivo, pero en nuestro caso particular, que somos cuatro hermanos y cada cual, con hijos, hay que separar las cosas porque, son muchos sobrinos y que trabajen juntos y se pongan de acuerdo todos, va a ser muy difícil, en mi opinión personal. Por otro lado, creo que nuestros hijos tienen que comenzar a trabajar afuera para que tomen experiencia con otra gente y no estar bajo el ala del padre que, si bien a mí me gusta la idea, normalmente seremos seguro más flexible que si trabajaran para un tercero.

- ¿Existen problemáticas relativas al mismo? En caso de respuesta afirmativa ¿Cuáles?

Fue explicado en la pregunta anterior.

- ¿Considera importante planificar la sucesión?

Como lo mencione arriba, creo que es clave para evitar gastos y problemas futuros, creo que mientras más claras se dejen las cosas mientras se encuentre uno con vida, menores serán los problemas familiares futuros. Pero en nuestro caso en particular no se planifica.

- ¿Existieron sucesiones anteriores? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

No tengo claro cómo fue lo de mi abuelo, creo que se directamente dividieron entre mi tía, mi abuela y mi padre.

- ¿Cómo seleccionaría al próximo sucesor?

Creo que siempre hay uno más dispuesto a tomar responsabilidades que otro, al ser un tema de suma importancia, hay que buscar al más responsable y a su vez, tratar de que sea lo más imparcial posible.

- ¿Qué aspectos considera necesarios para que la sucesión sea exitosa?

Ser imparcial, equitativo y a su vez saber ceder ante los pequeños detalles para que no haya conflictos.

- ¿En su opinión considera necesario e importante un plan de sucesión para lograr la continuidad de la empresa?

Yo opino que sí, no obstante, también creo que esta empresa llega hasta mi generación, la cuarta generación en nuestro caso son muchos primos y que se pongan de acuerdo todos para poder trabajar, coordinar y planificar, lo veo muy difícil.

- ¿Considera importante y necesario contar con una adecuada profesionalización para garantizar la continuidad de la empresa familiar a largo plazo?

Primordial, si se ponen profesionales y que sean de afuera de la familia, para la parte administrativa y contable, es la única salida positiva que le veo a la continuidad de la cuarta generación.

- ¿Cuentan con un protocolo familiar? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se redactó? En caso de respuesta negativa ¿planea hacerlo?

No, sería muy importante, pero no tengo los votos de todos para hacerlo. Yo lo haría ya.

- ¿Cuenta con un órgano de gobierno?

No.

- ¿Cuenta con un directorio? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se compone?

No, decidimos entre mis hermanos y mi padre los proyectos y dinámicas diarias en conjunto.

- ¿Quién toma las decisiones importantes en la empresa?

Las más importantes se toman en conjunto, ahora las diarias las toma cada uno tratando de ser objetivos para no entorpecer la administración general.

- ¿Existe delegación de funciones?

Las tareas diarias las realizan los empleados, pero siempre bajo nuestra supervisión, nos están consultando constantemente.

- ¿Cuentan con un organigrama? En caso de respuesta afirmativa ¿se respeta? En caso de respuesta negativa ¿se planea realizar uno?

No, no tenemos y sería buenísimo poder hacerlo y respetarlo, pero también estoy sin quorum para poder hacerlo.

### *Empresa Agropecuaria 2*

- ¿Quién fue el fundador de la empresa?

El fundador de la empresa es el señor Mugnaini Franco, se fundó en 2013, tiene una antigüedad de 7 años.

- ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

La empresa cuenta en este momento con 4 empleados

- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

La generación actual, es la fundadora y primera generación a cargo de la empresa

- ¿Qué generación trabaja actualmente?

La fundadora, la primera

- ¿Existe el compromiso de continuar con la empresa familiar en el futuro? En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué planes tiene para la empresa?

Si, la empresa tiene muchos proyectos a futuro y mucho compromiso

- ¿Planifica a largo plazo o deja que el día a día vaya definiendo el curso de la empresa?

Se trata de planificar a largo plazo, pero en su mayoría son a corto y mediano plazo.

- ¿Qué piensa del traspaso generacional?

Siempre es muy bueno que los proyectos vayan pasando de generación en generación

- ¿Existen problemáticas relativas al mismo? En caso de respuesta afirmativa ¿Cuáles?

No

- ¿Considera importante planificar la sucesión?

Sí, es importante para que las futuras generaciones estén preparadas para cuando les llegue su momento

- ¿Existieron sucesiones anteriores? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

No

- ¿Cómo seleccionaría al próximo sucesor?

Según las preferencias y las inclinaciones de los sucesores

- ¿Qué aspectos considera necesarios para que la sucesión sea exitosa?

Que tanto la generación actual como la siguiente estén en común acuerdo con las decisiones más importantes de la empresa.

- ¿En su opinión considera necesario e importante un plan de sucesión para lograr la continuidad de la empresa?

Si

- ¿Considera importante y necesario contar con una adecuada profesionalización para garantizar la continuidad de la empresa familiar a largo plazo?

Si

- ¿Cuentan con un protocolo familiar? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se redactó? En caso de respuesta negativa ¿planea hacerlo?

No, por el momento no se planea hacerlo

- ¿Cuenta con un órgano de gobierno?

No

- ¿Cuenta con un directorio? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se compone?

No

- ¿Quién toma las decisiones importantes en la empresa?

En conjunto entre los propietarios

- ¿Existe delegación de funciones?

Se delegan tareas rutinarias, el resto preferimos llevarlas adelante nosotros para un mayor control.

- ¿Cuentan con un organigrama? En caso de respuesta afirmativa ¿se respeta?

En caso de respuesta negativa ¿se planea realizar uno?

Si, si se respeta.

### *Empresa de Agrosemillas*

- ¿Quién fue el fundador de la empresa?

El fundador de la empresa fue mi abuelo, en el año 1980.

- ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

El semillero cuenta con 4 empleados.

- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Tres generaciones

- ¿Qué generación trabaja actualmente?

Solo la tercera generación.

- ¿Existe el compromiso de continuar con la empresa familiar en el futuro? En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué planes tiene para la empresa?

No lo sé, depende de mis sucesores.



- ¿Planifica a largo plazo o deja que el día a día vaya definiendo el curso de la empresa?

Planificamos más que nada a mediano plazo.

- ¿Qué piensa del traspaso generacional?

Creo que le da innovación e impulso a toda empresa.

- ¿Existen problemáticas relativas al mismo? En caso de respuesta afirmativa ¿Cuáles?

Siempre. Cuando el traspaso debe hacerse a más de una persona o cuando las distintas generaciones tienen pensamientos y objetivos diferentes se generan conflictos.

- ¿Considera importante planificar la sucesión?

Siempre.

- ¿Existieron sucesiones anteriores? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

Sí, siempre se hizo o se trató que fuera lo más equitativo entre las partes. En lo relativo a la elección del sucesor no tengo claro cómo fue.

- ¿Cómo seleccionaría al próximo sucesor?

No lo sé, creo que, en partes iguales a mi descendencia, teniendo en cuenta sus intereses.

- ¿Qué aspectos considera necesarios para que la sucesión sea exitosa?

La equidad.

- ¿En su opinión considera necesario e importante un plan de sucesión para lograr la continuidad de la empresa?

Depende de si los sucesores quieren o no continuar con la empresa.

- ¿Considera importante y necesario contar con una adecuada profesionalización para garantizar la continuidad de la empresa familiar a largo plazo?

Si. Es necesario que la empresa este profesionalizada.

- ¿Cuentan con un protocolo familiar? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se redactó? En caso de respuesta negativa ¿planea hacerlo?

No.

- ¿Cuenta con un órgano de gobierno?

No.

- ¿Cuenta con un directorio? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se compone?

No.

- ¿Quién toma las decisiones importantes en la empresa?

Yo, que soy el titular de la misma.

- ¿Existe delegación de funciones?

Al ser pocos empleados, la mayor cantidad de tareas relevantes termino realizándolas yo.

- ¿Cuentan con un organigrama? En caso de respuesta afirmativa ¿se respeta?

En caso de respuesta negativa ¿se planea realizar uno?

Si, se trata de respetar, pero no siempre sucede.

### *Empresa de Aberturas*

- ¿Quién fue el fundador de la empresa?

Elías y Rafael Perren. Quienes, motivados por el espíritu fundacional de su padre, Don Atilio, comienzan en el año 1975 a fabricar herrería artística y juegos infantiles.



- ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

10 empleados aproximadamente.

- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?

Dos. Los hermanos fundadores en un principio añadiéndose luego sus hijos y otros familiares directos y políticos.



- ¿Qué generación trabaja actualmente?

Primera y segunda en conjunto.

- ¿Existe el compromiso de continuar con la empresa familiar en el futuro? En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué planes tiene para la empresa?

Si por supuesto. El deseo de sus fundadores es que la empresa trascienda su vida. En este sentido hay un gran compromiso de los hijos de los fundadores asociados a la continuidad del negocio.

- ¿Planifica a largo plazo o deja que el día a día vaya definiendo el curso de la empresa?

No. Las planificaciones a largo plazo son complicadas de hacer (sobre todo las relacionadas a cuestiones cuantitativas) en economías tan cambiantes como la nuestra. Esto se complica aún más siendo pyme ya que muchas veces no se cuenta con el personal idóneo o especializado para hacer este tipo de trabajos.

- ¿Qué piensa del traspaso generacional?

Pensamos que ya se está haciendo de manera gradual o paulatina ya que como comenté en alguna pregunta más arriba hoy en día coexisten laboralmente ambas generaciones y la segunda ya está tomando decisiones importantes para la firma muchas veces apoyadas o conversadas previamente con miembros de la primera generación o con profesionales que trabajan en la firma cuando el tema o la decisión en cuestión requiera una opinión técnica o profesional.

- ¿Existen problemáticas relativas al mismo? En caso de respuesta afirmativa ¿Cuáles?

No

- ¿Considera importante planificar la sucesión?

Creemos que conociendo las habilidades, actitudes y aptitudes de los miembros familiares que trabajan en la firma se puede concluir quien asumirá el máximo cargo y quien/es ocuparán otros puestos. Pensamos que la decisión será bien asumida por las partes en cuestión.

- ¿Existieron sucesiones anteriores? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se seleccionó al sucesor?

No existieron sucesiones anteriores

- ¿Cómo seleccionaría al próximo sucesor?

Un poco relacionada a la respuesta que di más arriba. Se considera que uno de los familiares tiene un conocimiento más integral o acabado del negocio ya que con el tiempo fue rotando por los diferentes departamentos de la empresa. Se cree que es el indicado para ocupar el máximo cargo

- ¿Qué aspectos considera necesarios para que la sucesión sea exitosa?

Consideramos necesario que la misma esté bien comunicada sobre todo en la cúpula familiar, que todos los miembros familiares que trabajen en la empresa estén de acuerdo con la designación y que de ningún modo se tomen decisiones por imposición sino por consensos.

- ¿En su opinión considera necesario e importante un plan de sucesión para lograr la continuidad de la empresa?

No lo vemos necesario en nuestro caso particular, pero si para empresas quizás de mayor tamaño o en aquellas donde no está claro quién debe ser designado para ser el directivo máximo.

- ¿Considera importante y necesario contar con una adecuada profesionalización para garantizar la continuidad de la empresa familiar a largo plazo?

Sin lugar a dudas. Pueden aportar sus saberes y conocimientos en pos de la empresa y ayudan también a tomar decisiones más racionales y no tan familiares y afectivas.

- ¿Cuentan con un protocolo familiar? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se redactó? En caso de respuesta negativa ¿planea hacerlo?

No contamos con un protocolo familiar. En el corto plazo no se planea hacerlo

- ¿Cuenta con un órgano de gobierno?

No

- ¿Cuenta con un directorio? En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo se compone?

No. Cuenta con una gerencia general la cual se apoya (a la hora de tomar decisiones) con el personal de segunda generación y con profesionales de ser necesario.

- ¿Quién toma las decisiones importantes en la empresa?

Similar a lo contestado en la pregunta de arriba.

- ¿Existe delegación de funciones?

Se delegan tareas administrativas y por supuesto en el área de producción.

- ¿Cuentan con un organigrama? En caso de respuesta afirmativa ¿se respeta?

En caso de respuesta negativa ¿se planea realizar uno?

Si. Pero en ocasiones no se lo mantiene actualizado.

IRAM. Auditoría externa año 2014



IRAM. Auditoría externa año 2014

Planta



El inicio de un sueño

