

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

“Plan de sucesión como mecanismo de continuidad de la empresa familiar”

"Succession plan as a continuity mechanism for the family business"

Autor: But Montañana Carla Florencia

Legajo: VCPB17921

DNI: 39.840.824

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Entre Ríos, Julio 2020

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	16
Diseño	16
Participantes	16
Instrumentos.....	17
Análisis de datos	17
Resultados.....	19
Aplicación de herramientas de profesionalización por parte de las empresas.	20
Conflictos en las diferentes etapas de la empresa familiar.	20
Beneficios del plan de sucesión.	22
Guía de pasos para planificar una sucesión exitosa.	22
Discusión	24
Referencias.....	31
Anexos	34
Anexo I: Consentimiento informado.....	34
Anexo II: Guía de preguntas para empresas muertas.....	36
Anexo III: Guía de preguntas para empresas vivas.....	37

Resumen

La presente investigación se originó con el propósito de indagar acerca de la profesionalización en las empresas familiares y de cómo en algún momento del traspaso generacional pueden morir por falta de una adecuada planificación del proceso sucesorio. Es por ello que se buscó elaborar una serie de pautas que sirvan de guía para que estas organizaciones afronten una sucesión exitosa y logren sobrevivir generación a generación. Para llevar a cabo dicha investigación se tomaron como muestras cinco empresas familiares teniendo especial cuidado en la recolección y procesamiento de datos. Los resultados obtenidos arrojaron que un bajo porcentaje de empresas conocen acerca de la profesionalización en las empresas familiares, y nunca han aplicado herramienta alguna. Según los datos recabados se llegó a la conclusión de que si bien la profesionalización aporta varios beneficios y puede evitar problemas, en la ciudad de Chajarí no es la principal causa de conflicto ni muerte prematura, teniendo más ésta que ver con una cuestión económico-financiera. Sin embargo, no quita que un plan de sucesión sea favorable para las empresas familiares.

Palabras claves: conflicto, empresa, muerte, planificación.

Abstract

The present investigation was originated with the purpose of inquiring about professionalization in family businesses and how, at some point in the generational transfer, they may die due to lack of adequate planning of the succession process. That is why we sought to develop a series of guidelines that serve as a guide for these organizations to face a successful succession and manage to survive generation to generation. To carry out this investigation, five family companies were taken as samples taking special care in the collection and processing of data. The results obtained show that a low percentage of companies are aware of professionalization in family businesses, and have never applied any tools. According to the data collected, it was concluded that although professionalization brings several benefits and can avoid problems, in the city of Chajarí it is not the main cause of conflict or premature death, having more to do with an economic-financial issue. Nevertheless, it does not mean that a succession plan is favorable for family businesses.

Keywords: company, conflict, death, planning.

Introducción

Cabrera y García, 1998 y Gallo, 1997 citados en Fernández y Medina (2016) definen a la empresa familiar como un tipo de organización cuya propiedad esta en manos de los miembros de una familia y el control directivo está basado en lazos familiares, donde se prevé en un futuro la transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de la familia.

Por otra parte, otros autores han definido a la empresa familiar como aquella fundada y/o dirigida por una unidad familiar, con el aporte de capital doméstico, donde trabajan dos o más miembros de una familia. Estas son como cualquier empresa, con la particularidad que tienen una conexión con un grupo familiar (Paladino, 2017). Sin embargo, algunos autores aseguraron que no se trata de empresa familiar hasta que no se haya producido por lo menos por un traspaso generacional.

En este sentido, Treviño Rodríguez (2010) expuso que el momento determinante para saber si una empresa es familiar, o no, es el momento en que se desea transmitir la continuidad de la empresa a la siguiente generación

Muchas son las definiciones sobre empresa familiar como autores que tratan sobre el tema. Pero, todos tienen ciertas similitudes, es por ello que se puede decir entonces que una empresa familiar es una organización fundada y dirigida por un grupo familiar, donde trabajan dos o más miembros de una familia y hay intenciones de transferirla a la siguiente generación.

Un error frecuente es confundir a las empresas familiares con las pequeñas o medianas empresas (Pymes). Si bien es cierto que un elevado número de estas

corresponden a Pymes no es correcto identificarlas como sinónimos. De hecho hay numeroso casos de empresas familiares de gran tamaño como Walmart, Ford, entre otras (Casillas, Díaz, Rus, y Vázquez, 2014). De esta manera se puede corroborar que no solo las micro y medianas empresas pueden ser familiares, también pueden serlo las grandes empresas, multinacionales, exportadoras, de diferentes sectores de la industria, etc. (Trevinyo Rodríguez, 2010).

Es menester aclarar entonces, que el tamaño de las entidades empresariales no es determinante, pudiendo esta llegar a ser, o no, una Pyme. La Administración Federal de Ingresos Públicos [AFIP], (2019) define a estas últimas como una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en determinados sectores comerciales, estas se encuadran en categorías de acuerdo al total de ingresos anuales.

El presente trabajo nos insta necesariamente a señalar la insistencia de algunos autores en diferenciar los términos de empresa familiar y el de familia empresaria, puesto que, según ellos, no son sinónimos sino que representan verdaderos antónimos en la cotidianidad, ya que representan diferencias claves en cuanto a directrices, mecanismos y sobre todo protocolos de sucesión. Para Trevinyo Rodríguez (2010) familia empresaria es aquella que tiene la capacidad de imitar los logros empresariales que ha obtenido como familia bajo distintas circunstancias. En cambio, Paladino (2017) también se expresó al respecto, diciendo que cuando los lazos que unen a la familia y la empresa trascienden en busca de felicidad y creación de valor para sus miembros, es cuando se esta frente a una familia empresaria.

Por otra parte, muchos autores concuerdan que estas organizaciones tienen un fuerte impacto en la economía mundial, debido a que son grandes creadoras de empleos y producción, un ejemplo claro de esto es Wal-Mart con 1.900.000 empleados y una facturación anual de unos 315.000 millones de dólares, este no es el único ejemplo, pero nos permite entender que bien administradas las empresas familiares producen un gran rendimiento y perviven en el tiempo. Así mismo la principal característica de estas organizaciones, y lo que las hace tan complejas, es la conjunción de dos sistemas: la empresa y la familia (Fernández y Medina, 2016).

En Latinoamérica, las empresas familiares son las que conforman el mayor porcentaje de producción en la mayoría de los sectores industriales. En Argentina representan el 50% de la actividad económica, ya que producen un elevado porcentaje del PBI (Instituto Argentino de la Empresa Familiar [IADEF], 2020). Así mismo, la situación en la que se desarrollan las empresas familiares en los países de América Latina no es la más favorable, dado que es un entorno de crisis, bajo rendimiento económico, que sumado a la poca profesionalización reduce notablemente las posibilidades de sobrevivir en el mercado globalizado (Galvis y Galvis, 2019). En estas circunstancias, el mayor obstáculo en materia económica son los aspectos financieros. Debido a las altas tasas de interés y la cantidad de requisitos y exigencias que le imponen a las empresas a la hora de otorgarle un crédito, que en la mayoría de los casos no se los dan por considerarlas no candidatas a préstamo; sumado a la incertidumbre política que se produce con cada cambio de gobierno (Treviño Rodríguez, 2010).

Para analizar más exhaustivamente algunos autores señalan algunas fortalezas así como también debilidades de las empresas familiares. Un resumen de ello se presenta en la tabla 1.

Tabla 1: *Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.*

Fortalezas	Debilidades
Altos niveles de confianza entre los integrantes de la empresa y la familia, creando así un favorable clima laboral.	Falta de profesionalización.
Tienen un interés común.	Generalmente no poseen estructura corporativa.
Tienen mayor sentido de pertenencia.	Sucesión: suele ser un problema cuando no existe un plan de sucesión, lo que obstaculiza el avance de la organización.
Menos niveles jerárquicos lo que favorece la comunicación.	Algunos propietarios se resisten a confeccionar un plan de negocio sólido.
Agradable clima laboral lo que promueve el buen trabajo en equipo.	No se suelen fijar políticas claras sobre ingreso a la empresa y remuneración.
Se transmiten los valores de la familia a la empresa.	Conflictos entre los integrantes de la familia que trabajan en la empresa.
Mayor nivel de responsabilidad social.	La preferencia por parientes en lugar de contratar personal capacitado para ciertos puestos de trabajo.

Fuente: elaboración propia en base a Galvis y Galvis, (2019); Matínez Echezárraga, (2010); Ramírez y Vizcay, (2019).

También se puede establecer una categorización según el grado generacional en que se encuentren. Así se puede encontrar empresas de primera generación son aquellas dirigidas por sus fundadores, de segunda generación las dirigen los hijos de la primera y tercera generación son los hijos de la segunda y nietos de la primera generación fundadora, como se muestra en la figura 1.

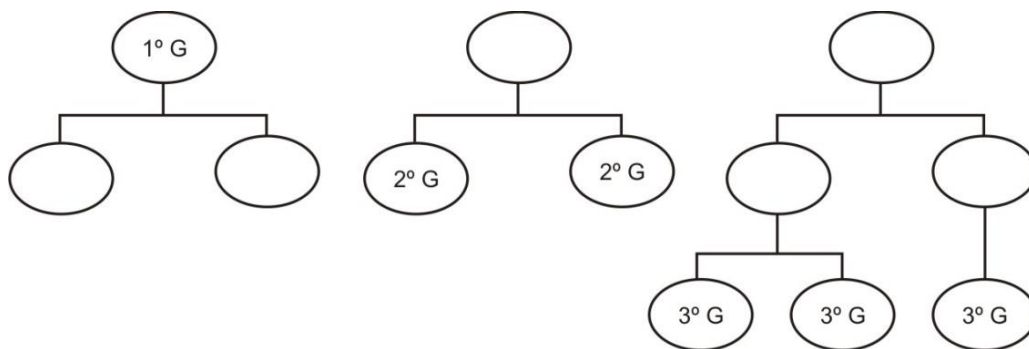


Figura 1: Tipos de empresas en función del nivel generacional. Fuente: Casillas, Díaz, Rus, y Vázquez (2014).

Las empresas familiares enfrentan diferentes problemáticas a diario, entre estas se encuentran, la oportunidad de vender a un precio atractivo, la incapacidad de prever los cambios del mercado o adaptarse a ellos, la insuficiente inversión en investigación y desarrollo, el inadecuado control de los costos, la falta de acceso a capital a un costo asumible, y otras deficiencias en la gestión.

Por todo esto, hoy en día los desafíos para estas organizaciones, son de extremo grande y peligrosas, algunos tienen que ver con la esfera externa, como es la globalización, y otros con la esfera interna, como los vinculados con la relación empresa–familia (Fernández y Medina, 2016).

Claro está que los desacuerdos están presentes en la realidad de todas las empresas familiares y no siempre es fácil equilibrar las expectativas individuales con la marcha del negocio y la armonía familiar.

Como ya dijimos a lo largo de esta investigación, existen variada cantidad de problemas que abrazan a las entidades empresariales, pero uno de ellos, quizá, el más importante, dentro de la esfera interna es la falta de profesionalización. Galvis y Galvis (2019) afirmaron que la clave del éxito para las empresas familiares es la creación de un

ambiente de gestión que diferencie entre familia, empresa y propiedad, esto solo puede lograrse a través de la profesionalización que es un factor clave para el cambio generacional, claro está que una correcta profesionalización es decisiva para afrontar los procesos de internalización, innovación y dimensión. Ahora bien, profesionalizar una empresa es el proceso por el cual la organización pasa de tomar las decisiones de forma intuitiva a una organización que toma decisiones de forma analítica.

Por su parte Fernández y Medina (2016) consideraron a la profesionalización como un medio para resolver problemas internos y lograr la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo.

Para esto, la profesionalización de la organización es la mejor forma de contribuir a mejorar las empresas familiares, a través de la creación de órganos de gobierno, adopción de protocolos y nuevos modelos de gestión (Galvis y Galvis, 2019).

Por otra parte, Lockward Dargam (2013) expresó que la profesionalización de las empresas familiares son prácticas de buen gobierno, dotando a la organización en transparencia y fortalece los valores que se quieren transmitir.

En este mismo sentido, Treviño Rodríguez (2010) explicitó que es necesario que el negocio familiar cuente con un código de reglas que regule las conductas de la familia empresaria, con el fin de conservar la unidad y compromiso familiar a lo largo del tiempo. Este código es lo que se llama protocolo o constitución familiar. En pocas palabras, el protocolo familiar es una de las principales herramientas con las que cuenta una empresa a la hora de empezar el camino de la profesionalización, este instrumento permite construir un acuerdo entre los integrantes de la familia empresaria para delimitar funciones, y como

base para prevenir y resolver conflictos, y así lograr la continuidad de la empresa. Es decir, un protocolo es un documento de inspiración constituyente en el que se suscriben por la familia propietaria de un grupo empresarial o de una empresa, un acuerdo marco desarrollado en una serie de pactos que definen las líneas maestras de la misión y estrategia de la empresa, de su sistema de gestión y gobierno, de su cultura y de la forma en que la familia va a relacionarse con el negocio y a organizar la administración de su patrimonio invertido en el mismo, con el fin de garantizar el buen clima, la armonía y el consenso familiar. También hay que aclarar que no es obligatorio la tenencia de uno, pero una vez establecido todos los firmantes deben cumplir y respetar lo establecido.

Al respecto, el Club Argentino de Negocios de Familia define: “un protocolo familiar equivale a una constitución familiar. Es un instrumento donde se fijan grandes líneas políticas a través de las cuales se va a manejar la empresa en el largo plazo” (CANF, 2019, p.4).

Pero, es menester destacar que no hay una fórmula única para elaborar un protocolo, siempre va a depender del tipo de empresa, tamaño, cantidad de familiares, entre otras cosas. Para esto es muy importante que se realicen reuniones previas donde se debatan todos los temas a incluir en el mismo, y es imperativo que todos los firmante esten de acuerdo a la hora de concretarlo.

Sin embargo, según Soto Figueroa (2019) se pueden distinguir ciertas características y puntos básicos que podrían encontrarse en cualquier protocolo:

- Voluntariedad. La confección y firma del mismo debe ser por voluntad de las partes y no como una imposición.

- Previsión. Para lograr prevenir posibles situaciones de conflicto en el futuro.
- Particularidad. Se adapta de acuerdo a cada empresa.

Debe incluir:

- La definición de la empresa, bienes y personas que afectan el mismo.
- Misión, visión y valores de la empresa.
- Estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Individualización del patrimonio de la empresa del de la familia.
- Políticas de contratación y remuneración.
- Definición de código ético y del comportamiento.

La finalidad de estos elementos es prevenir y lograr un manual de soluciones para posibles conflictos que puedan acontecer en el futuro, por lo que es recomendado agregar un plan de sucesión.

Puig Castán define: “un plan de sucesión es un acuerdo que recoge un conjunto de acciones programadas y contrastadas encaminadas a la sustitución generacional de las personas que dirigen la empresa familiar” (Puig Castán , 2016, p. 72).

Muchas veces los dueños ponen cierta resistencia a la hora de hablar y entablar el proceso de sucesión, puesto que la sucesión no es un momento único en el tiempo sino que forma parte de un proceso que tiene el fin de preservar la empresa a través de las generaciones. Hay que aclarar que esta resistencia por parte de los propietarios solo es un obstáculo para la continuidad de la empresa (Casillas, Díaz, Rus, y Vázquez, 2014).

Coincidiendo con Casillas, Díaz, Rus, y Vázquez (2014), Puig Castán (2016) afirmó que elaborar y llevar a cabo un plan de sucesión debe ser considerado como un proceso

largo, por ello sentenció que es relevante iniciar dicho proceso con tiempo de anticipación, ya que el éxito del mismo dependerá de la planificación con la que ocurra el traspaso generacional.

Por otra parte, Soto Figueroa (2019) indicó que llevar a cabo el traspaso generacional de forma consensuada con los nuevos candidatos estableciendo pautas y normas con respecto a la familia y la empresa, es de vital importancia para mantener el orden dentro de la organización y prevenir conflictos.

Es por ello que el plan de sucesión es un mecanismo que le permite a la organización pasar al siguiente nivel generacional de una forma mas ordenada, responsable y sencilla. Cabe destacar que a la hora de aplicar cualquier tipo de herramienta de profesionalización es muy importante que haya armonía familiar y preparación (Cruz Corona, Paz Gómez, y Camacho Gómez, 2016).

Esta preparación, anteriormente mencionada, consiste en identificar los puntos clave en la profesionalización de la empresa y sus miembros, sean de la familia o no, el uso de herramientas que ordenen y faciliten el proceso, y que asistan en la elección del candidato mas adecuado (Trevinyo Rodríguez, 2010).

Sin embargo, es importante mencionar que un plan de sucesión no se puede realizar de un momento para otro, es necesario que la empresa cuente primero con un proceso de profesionalización y un plan estratégico empresarial, que no es otra cosa que un documento por escrito que sienta las bases de como deben desarrollarse las tareas y funciones básicas, como: la planificación, la administración, la organización, entre otras, en fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización (Cruz Corona, Paz Gómez, y Camacho Gómez, 2016).

Otros autores coinciden en este tema diciendo que “todas las empresas familiares, grandes o pequeñas, deben planificar estratégicamente los objetivos e intereses tanto del negocio como de la familia” (Trevinyo Rodríguez, 2010, p.201).

Cabe destacar que, al igual que con otras herramientas de profesionalización, no existe un modelo único que se adapte universalmente a todas las organizaciones, sino que este va a variar y depender de las necesidades y características de cada empresa en particular. Lo mismo ocurre con el tiempo de preparación, tanto de las personas involucradas como del documento, es muy variable debido a que no existen reglas ni tiempo estimado para ello, sino que cada compañía lo hará en el plazo conveniente (Cruz Corona, Paz Gómez, y Camacho Gómez, 2016).

La falta de este, junto con la falta de profesionalización, son unos de los principales conflictos que se generan en la empresa familiar. En muchas ocasiones el fundador de la empresa se retira o fallece sin dejar un plan de sucesión, lo que conlleva a que se genere, a veces, una desorganización por parte de los que toman el mando. Y es una de las principales causas de desaparición de empresas familiares, de tal forma que en Argentina solo aproximadamente el 30% alcanza la segunda y generación y menos de 10% a la tercera (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, 2020).

Cruz Corona, Paz Gómez, y Camacho Gómez (2016) expresaron que para que las empresas familiares puedan mantenerse en el mercado es necesariamente importante que profesionalicen los puestos de trabajo, es decir que los cargos directivos esten ocupados por personal idóneo.

Teniendo en cuenta todo lo arriba expuesto se podría decir que los primeros pasos hacia la profesionalización deberían ser, primero el protocolo donde se plasmen todas las

funciones, responsabilidades y obligaciones de los participantes, que incluya un plan de sucesión y la creación de órganos de gobierno.

Gran parte de los fracasos en la gestión de las empresas familiares se debe más a conflictos y discrepancias familiares que a problemas directamente empresariales. Algunas de estas peligrosas trampas tienen su origen en el solapamiento de la dirección de la empresa con la vida de la familia. Organizar a la familia en su relación con la empresa, canalizando los intereses o inquietudes de los familiares hacia los canales adecuados, sin alterar la estrategia de la organización, es una necesidad imperiosa si se pretende que el proyecto tenga una continuidad. Esto se consigue a través de la profesionalización de la empresa familiar.

Claro está que este es uno de los principales problemas que hace que tantas empresas familiares desaparezcan año a año de manera prematura, algunas ni siquiera alcanzan a la segunda generación, es la falta de profesionalización, de un adecuado protocolo familiar que sortee los conflictos que puedan aparecer entre la familia y la empresa, y un elaborado plan de sucesión que haga más fácil el traspaso de mando de una generación a otra logrando así que estas puedan perdurar por más tiempo.

Dicho problema ocupa un lugar principal en esta investigación porque es de vital importancia el impacto de estas organizaciones familiares dentro de la economía mundial y generan miles de puestos de trabajo lo que hace que los sistemas económicos marchen sosteniendo las necesidades de los Estados, por esto es menester investigar exhaustivamente el problema y desarrollar herramientas que sirvan para disminuir la tasa de mortandad de las empresas familiares con la urgencia de revertir esta tendencia en un mundo cada vez más competitivo y desigual.

Es por ello que el objetivo general de este trabajo es diseñar un modelo de plan de sucesión que sirva de guía para las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Chajarí en el año 2020.

Para alcanzar el objetivo general se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

- Investigar si las empresas aplican o aplicaron alguna herramienta de profesionalización, enfatizando en la gestión del traspaso generacional.
- Analizar los conflictos presentados en las empresas familiares en relación a sus diferentes etapas de vida.
- Enumerar los beneficios que aporta un plan de sucesión a las empresas a la hora del traspaso de mando.
- Elaborar una guía de pasos a seguir por las empresas familiares a la hora de planificar una sucesión, a fin de evitar su muerte prematura.

Métodos

Diseño

El trabajo realizado fue de alcance descriptivo ya que lo que se buscó fue la descripción exacta del problema, sus características y causas. Es decir no se limitó a la mera recolección de datos sino que estos fueron procesados, resumidos y analizados con el fin de obtener resultados al problema, en este caso a si el no contar con un plan de sucesión que ayude a las empresas en el momento de la transición generacional es un factor determinante en la vida de las empresas familiares pudiendo llegar a ser un factor de muerte prematura para las organizaciones del sector comercial de la ciudad de Chajarí en el año 2020.

El enfoque fue cualitativo para lograr una exploración más profunda del tema en cuestión, en base a la recolección de datos sin necesidad de mediciones numéricas (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

El diseño fue no experimental y de tipo transversal ya que no se manipularon variables, la investigación se basó fundamentalmente en la observación y los datos fueron recolectados en un momento único del tiempo.

Participantes

La población estuvo conformada por todas las empresas familiares del sector comercial la ciudad de Chajarí en el año 2020.

El muestreo fue no probabilístico accidental, por conveniencia y voluntario, es decir que se tomaron elementos (casos de empresas familiares) a los que fue más sencillo acceder en un momento determinado, en otras palabras apenas se obtuvo un caso se utilizó.

La muestra fueron 5 empresas debido a la naturaleza de la investigación, que fueron estudiadas y analizadas. A cada participante se le entregó y he hizo firmar el consentimiento informado (Anexo I) antes de comenzar con la investigación.

Instrumentos

Se trabajó con un mix de empresas muertas y vivas, unas con una antigüedad no mayor a 10 años y otras que ya han atravesado un proceso de sucesión o estaban próximos a hacerlo.

Con el fin de obtener información relevante sobre el problema abordado y cumplir con los objetivos planteados se utilizó la técnica de entrevista, que es un método de recolección de datos de forma conversacional, no estructural o flexible donde el investigador, sin salirse de los márgenes de los objetivos, tiene cierta libertad a la hora de crear la guía de preguntas en cuanto a contenido y cantidad.

Se realizaron dos modelos de entrevistas uno dirigido a empresas muertas (Anexo II) y otro a empresas vivas (III), que fueron grabadas por medios digitales y posteriormente analizadas las respuestas para llegar a los resultados.

Análisis de datos

Se realizó una breve descripción de la historia de cada caso a modo de obtener un panorama más amplio del contexto. Luego una descripción general de las entrevistas realizadas yendo a lo más particular de manera que se satisfagan los objetivos específicos planteados.

Se compararon los datos totales obtenidos logrando dilucidar aquellas respuestas que responden a la problemática y el objetivo general establecido.

Para ellos se comenzó investigando si las organizaciones que aun estan vivas aplican alguna herramienta de profesionalización, dado que este es un aspecto al que a veces le dan muy poca importancia los dirigentes de las organizaciones, ya sea por desconocimiento o solo por estar preocupados en que la materia economica, perdiendose asi los beneficios que puede otorgar la profesionalización.

También se investigó si la falta de la misma tuvo impacto significativo en las empresas muertas.

Por último se enumeraron los beneficios que aporta un plan de sucesión, desconocido por muchas empresas, como un incentivo a su aplicación.

Resultados

Antes de comenzar con la exposición de los resultados se realizó una breve reseña de las empresas que participaron de la investigación.

- Participante 1, el entrevistado fundó la empresa en el año 1980 junto a un socio, su conuñado, uniendo así dos familias en el negocio familiar. Trabajaban solo dos miembros, pero se estaban preparando para incorporar a sus hijos. Si bien siempre existió el deseo de heredar el negocio familiar a la siguiente generación, esto no llegó a ser así ya que debieron cerrar sus puertas en el año 1998.
- Participante 2, empresa fundada en el año 2014 por un matrimonio, pero a la que luego ingresaron hermanos, llegando a ser en algún momento seis integrantes del grupo familiar trabajando allí. Luego de algunos vaivenes y por diferentes motivos estos miembros se fueron separando y actualmente solo trabajan tres familiares.
- Participante 3, empresa fundada por un matrimonio en el año 1987, pero al día de la fecha trabajan siete miembros de la familia divididos en distintas sucursales en diferentes ciudades. Todos responden a la casa central ubicada en la ciudad de Chajarí y la cabeza de todo el negocio sigue siendo el fundador.
- Participante 4, empresa unipersonal fundada en el año 1968 que luego se transformó en una sociedad de hermanos, convirtiéndose en una empresa familiar. Con el correr de los años al ir agrandándose la familia, estos fueron

incorporándose al negocio. Actualmente el negocio está en manos de dos primos, hijos de los fundadores y trabajan seis miembros de la familia.

- Participante 5, surgió como un emprendimiento unipersonal en el año 2012. Al ir atravesando la etapa de crecimiento se vio en la necesidad de incorporar más personas al negocio, y así fue como se convirtió en una empresa familiar donde hoy trabajan cuatro miembros de la familia.

Aplicación de herramientas de profesionalización por parte de las empresas.

En general, la mayoría de las empresas admitieron desinformación respecto al tema, expresando que no conocían acerca de estas herramientas y nunca las habían aplicado. Solo un bajo porcentaje pudo afirmar que presentaba conocimientos acerca de la profesionalización pero todas concluyeron en que no aplicaban ningún instrumento.

Con respecto al traspaso generacional, en su mayoría son organizaciones de primera generación todavía, pero aquellas que ya han pasado por una sucesión o están próximas a hacerlo, se detecta que no aplicaron un plan de sucesión formal, aunque sí lo hicieron de forma organizada y consensuada con el grupo familiar.

Los resultados, de todas maneras, indican que es posible que lo apliquen en un futuro, ya que se admite que es un proceso que lleva tiempo y preparación para lograr informar a la familia empresaria y así poder decidir lo mejor para el negocio.

Conflictos en las diferentes etapas de la empresa familiar.

Todas las empresas van atravesando diferentes etapas a lo largo de su vida y con ellos las dificultades que atraviesan también son diferentes. En la tabla 2 se hace mención a las diferentes etapas de la vida y los conflictos que atravesaron en cada una de ellas.

Tabla 2: *Etapas de la vida de una empresa y sus conflictos.*

Etapas de la vida de una empresa	Conflictos que presenta
Nacimiento	Al momento de comenzar un negocio generalmente el mayor problema que surge es el problema es el financiamiento, obtener los fondos necesarios para la inversión inicial.
Crecimiento	Una vez sorteado el problema principal, la empresa debe buscar su lugar en el mercado, hacer clientes, una de las mayores amenazas en esta etapa es la competencia por lo que deberá aplicar políticas que la ayuden a conseguir estos objetivos.
Madurez	Luego de haberse instalado en el mercado y ya contando con una cartera de clientes, la dificultad que se le presenta es mantener esa posición.
Declive	Cuando la empresa empieza a tener problemas debe aplicar estrategias, buscar salidas y soluciones a estas dificultades por las que atraviesa. Si logra superar esos aprietos pasara a la etapa de renacimiento, sino a la de liquidación
Liquidación	Cuando la empresa no ha podido salir de los problemas que los acontecían y debe cerrar, terminando así con su fuente de ingreso y la de otros, si es que cuenta con empleados.
Renacimiento	En cambio si la organización ha logrado superar esas barreras ya sea cambiando de rubro, logrando una mejor administración, etc. Habrá renacido; volviendo así a la etapa de crecimiento o madurez.

Fuente. Elaboración propia.

Más allá de estos problemas, que son comunes a todas las organizaciones, y ya que la empresa familiar es justamente eso, una conjunción de la empresa y la familia a veces suelen producirse ciertos conflictos que son típicos de este tipo organizaciones, ya sea por choque de intereses o ideas diferentes, problemas de dinero o poder, entre otras.

A pesar de esto, solo el 20% de las empresas aceptó haber tenido conflictos de índole empresa-familia teniendo como consecuencia en algunos casos la separación de esta unión para lograr mantener la armonía familiar.

El resto aseguró poseer una buena relación familiar y empresarial permitiéndoles llevar a cabo sus actividades como familia sin ningún tipo de inconveniente. Por lo general,

la mayoría expresó que sus problemas en la empresa tienen más un carácter económico-financiero.

Beneficios del plan de sucesión.

A raíz de las respuestas obtenidas por los participantes, a continuación se enumeraran los beneficios que ofrece el plan de sucesión a la hora de un traspaso generacional en las empresas familiares.

- Organización: ya que permite atravesar el proceso de forma organizada.
- Continuidad: garantiza la continuidad del negocio dejando el sucedido todo organizado para su retiro.
- Le facilita el trabajo a los sucesores ya que el sucedido la ha enseñado todo lo referente al negocio en la etapa de preparación y deja marcadas las pautas a seguir en los próximos años.
- Aporta renovación a la empresa ya que quien toma el mando es una persona más joven, más actualizada y con nuevas ideas que aportar al negocio.
- Brinda seguridad a los integrantes de la organización ya sean familiares o no familiares, debido a que proporciona certeza de lo que ocurrirá con el negocio y sus puestos de trabajo una vez que cambie de manos la gerencia.

Guía de pasos para planificar una sucesión exitosa.

Si bien las empresas que han transitado una sucesión admitieron no aplicar ningún plan, si reconocieron que hay ciertos pasos a seguir. Por otro lado se les consulto a las empresas que aún no han transitado por un traspaso generacional sí podrían llegar a aplicar esta herramienta en el futuro y de qué forma lo harían.

Los resultados indican que el proceso comienza una vez que el fundador tiene la idea de retirarse, a partir de allí lo comunica a la familia en una especie de asamblea familiar, donde se discute y se llega al acuerdo de cómo debe ser el traspaso, de qué manera, bajo qué condiciones, que se espera del sucesor, etc. Luego todos deben informarse al respecto, profesionalizarse.

La elección del sucesor es un proceso, buscar al personal más idóneo para el cargo. Sin embargo, la investigación arrojó como resultado que en su mayoría no se aplicó ningún proceso de elección de candidato. Si bien como se dijo, no aplicaron ningún plan o no han pasado de generación aún, el sucesor ya estaba designado por el fundador por ser el más cercano, el único que trabaja en la empresa u otras razones, pero la cuestión es que no se realizó un proceso de elección donde se decidiera por varios candidatos, sino más bien que fue decisión personal de quien pronto sería el sucedido.

Discusión

El objetivo general del presente trabajo es establecer pautas que le sirvan a las empresas familiares a la hora de atravesar una sucesión, con el fin de que estas sirvan a modo de orientación y organización, ya que como es sabido, diversos autores han hecho referencia a esto y las estadísticas determinan que la mayoría de las empresas familiares van desapareciendo generación tras generación por no llevar un adecuado proceso de sucesión, lo que conlleva a que estas organizaciones, tan importantes para la economía mundial, mueran prematuramente. La importancia de esta investigación radica en exponer los distintos problemas que acontecen en las entidades familiares y brindar herramientas para solucionarlos. También, el presente trabajo, busca brindar un modelo de sucesión para que estas organizaciones puedan llevar adelante un proceso sucesorio adecuado permitiéndoles así perdurar a lo largo de las distintas generaciones. Cabe destacar que es la primera investigación de esta índole que se realiza en la localidad de Chajarí, teniendo como foco las empresas familiares, que son tan significativas en esta ciudad, su organización, composición y de qué manera llevan adelante el traspaso generacional.

Para cumplir con el primer objetivo específico se investiga si las empresas cuentan con alguna herramienta de profesionalización. Los resultados de esta investigación verifican que las organizaciones tienen muy poco conocimiento con respecto a la profesionalización de la empresa familiar, sus herramientas y los beneficios que estas aportan. Esto coincide con lo expuesto por Ramírez y Vizcay (2019) ya que ellos también afirman que la falta de utilización de herramientas de profesionalización se debe a que las empresas presentan escasos conocimientos al respecto del tema, por lo cual en ocasiones se

vuelven dificultosas algunas situaciones en plano interno de la organización, sobretodo en torno al traspaso generacional.

También estos autores destacan que en los últimos años ha crecido el interés por las empresas familiares, sus características y sus problemáticas en particular, este auge tiene que ver con la importancia de estas en la economía de los diferentes países y del mundo.

Así mismo, para el objetivo específico número dos se analizan las distintas etapas de la vida de una empresa y los distintos problemas que presentaban en cada una de ellas.

De esta investigación también se resalta que un bajo porcentaje admite haber tenido problemas por el solapamiento entre los roles de los distintos miembros de la organización, aludiendo que es dificultoso separar la unidad empresa de la unidad familia. Esto coincide totalmente con lo expuesto por Casillas, Díaz, Rus, y Vázquez (2014) quienes enuncian que muchas veces una empresa deja de ser familiar porque no pueden diferenciar los disímiles papeles que juegan cada uno de los integrantes. Esta superposición en el desempeño de las actividades de cada uno, genera muchas veces distintos tipos de controversias, conflictos y problemas entre la empresa y la familia ya que no se puede hacer una estricta separación de la unidad empresa-familia. Aquí es donde toma real importancia el uso de un protocolo familiar que dictamine los diferentes roles que cumple cada persona en la empresa, cuáles son sus responsabilidades y sus limitaciones. Cruz Corona, Paz Gómez, y Camacho Gómez (2016) también se alinean con estos resultados y expresan que las empresas se disuelven debido a las informalidades donde no existen controles precisos de las entradas y salidas de dinero.

Muchos son los autores que afirman que la profesionalización, o la falta de ella, es uno de los problemas centrales en las organizaciones de tipo familiar. Sin embargo, este

estudio demuestra que el principal obstáculo que tienen las empresas es en materia económico-financiera. Tal como lo expreso Trevinyo Rodríguez, (2010) quien determina que el mayor problema que tienen las empresas de Argentina, y Latinoamérica en general, es en materia financiera debido a las malas condiciones económicas en que se encuentran los países en desarrollo. No obstante, este descubrimiento no quita que el adecuado uso de un protocolo familiar o un elaborado plan de sucesión sea de gran utilidad ya que los mismos participantes admiten, que, si bien no los aplican en la actualidad, posiblemente si lo hagan en un futuro para combatir los conflictos en el seno de la familia empresaria.

En el tercer objetivo se busca enunciar los distintos beneficios que aporta un plan de sucesión a la empresa al momento del traspaso generacional. Como factor común se obtiene que brinda organización y continuidad permitiéndole a la organización llevar adelante un proceso organizado con objetivos y metas claras donde cada participante sabe qué rol cumple y que se espera de él en el futuro, esta ordenación permite que la empresa pueda seguir operando de forma normal y no se desestabilice al momento del cambio de mando, como ocurre cuando este proceso no está reglamentado, donde cada uno hace su parte individual sin pensar en un todo, o sea en la empresa como unidad donde todos forman parte. En esta línea también se expresaron Cruz Corona, Paz Gómez, y Camacho Gómez (2016) quienes afirman que el tema de la sucesión es crucial para que las organizaciones puedan perdurar a lo largo del tiempo, ya que se estima que las empresas familiares tienen poca esperanza de vida debido a que solo un muy bajo porcentaje de ellas alcanza a realizar una sucesión exitosa. Matínez Echezárraga (2010) también se expresa acerca de la baja esperanza de vida de las empresas familiares mencionando que en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen tras cada generación y esto se debe a que los propietarios

no toman medidas para asegurar la continuidad de la empresa, muchas veces por miedo a perder el control. En concordancia, Trevinyo Rodríguez (2010) alude a que esto hace que se perpetúen en el poder y no permitan avanzar a la organización. Lo cual se contradice con los resultados, ya que todos han demostrado el interés en atravesar una sucesión lo más ordenada posible para evitar complicaciones. Es por esto que la planificación de la sucesión es de vital importancia.

Para el último objetivo específico se busca identificar los pasos necesarios que debe seguir una empresa para que al momento del traspaso generacional puedan llevar a cabo una sucesión de forma exitosa, que les permita perdurar en el tiempo y de esta forma evitar una muerte prematura. Se destaca que hasta el momento ninguna empresa aplicó ni aplica el plan de sucesión. Algunas han atravesado un traspaso de mando de forma informal, pero también han seguido una serie de pasos. Sin embargo, Ramírez y Vizcay (2019) establecen que no hay pasos definidos al momento de establecer un plan de sucesión, lo cual es totalmente cierto dado que no existe un modelo único de sucesión, sino que el mismo debe adaptarse a las situaciones de cada empresa. No obstante, todas las empresas coinciden en que hay un orden que respetar, en relación al primero el jefe debe sentir la necesidad de retirarse e informárselo al grupo familiar, allí se debate como se van a hacer las cosas, las limitaciones y obligaciones de cada participante, entre otras cosas. Al momento de elegir el sucesor se destaca que las organizaciones de la muestra ninguna lleva a cabo un proceso de elección del candidato más idóneo, sino que éste resulta ser una decisión personal del sucedido. Esto va en contra de lo expuesto por autores como IADEF (2020), Puig Castán (2016) y Trevinyo Rodríguez (2010) quienes resaltan esta idea de la preparación previa,

tanto del sucesor como del predecesor, es muy importante, ya que se debe elegir al heredero por sus cualidades y capacidades de mando y no por afinidad.

Las limitaciones del trabajo tienen que ver con el sesgo del investigador, debido a que quizás consciente o inconscientemente se tiende a buscar los resultados esperados, También es una limitante el tamaño de la muestra ya que solo se tomaron en cuenta cinco casos para el estudio, lo cual dificulta a la hora de generalizar resultados ya que la muestra no es representativa de la población.

Sin embargo, también es necesario destacar las fortalezas de la investigación, entre ellas se puede mencionar que es el primer trabajo que se realiza en la ciudad de Chajarí sobre empresas familiares y sobre cómo el traspaso generacional afecta la vida y durabilidad de las mismas. También hay que mencionar que el método elegido para la recolección de datos, la entrevista, al ser una técnica conversacional permitió sacar mucho más provecho a las respuestas del participante, preguntas o respuestas que pudieron derivar en otras y brindar mayor información.

Entonces, se puede decir que las empresas a lo largo de su vida atraviesan distintas etapas y distintos problemas, los cuales pueden clasificarse en internos a la organización o externos a ella. En este punto se concluye que, desde el punto de vista interno, el problema que enfrentan es sobre su falta profesionalización, tanto de la empresa en sí como de sus miembros, debido a que hay una gran desinformación respecto al tema lo que hace que las empresas pierdan los beneficios que estas herramientas brindan. En consecuencia, en ocasiones se producen conflictos dentro de la organización los cuales podrían evitarse con el uso de un instrumento de profesionalización. Sin embargo, el mayor problema que tienen las empresas es en la esfera externa debido a los problemas económicos y financieros que

atraviesan, ya que todas afirman haber atravesado en algún punto del camino una crisis económica, algunas resurgieron y otras han tenido que cerrar. Es por esto que la conclusión final hace referencia entonces a que las empresas tienen más problemas externos que internos.

Asimismo, en relación a las cuestiones internas, se recomienda a las empresas que tengan presente que, llevar a cabo una sucesión exitosa comienza mucho antes de que se tenga que dar la sucesión propiamente dicha. Ya que este proceso comienza desde el momento en que se asume el mando, con una planificación estratégica a largo plazo, lo cual implícitamente implica que debe planificar su propia sucesión. Llegado el momento en que el referente de la organización decide entregar el mando, debe plantear y discutir esto con el grupo familiar. Es muy importante que luego la empresa se instruya y planifique la sucesión. En la relación a los sucesores, se desencadena un litigio entre distintos participantes para ocupar el lugar vacante. Esta elección debe ser consensuada y el sucesor debe ser elegido por sus capacidades y virtudes, no por una elección individual del precedente.

A las empresas también se les recomienda iniciarse en el mundo de la profesionalización empresarial, instruirse respecto al tema, a las diferentes herramientas y sus beneficios, en pos de mejorar la gestión empresarial en torno a la relación empresa-familia, ya que uno de los principales objetivos de estas herramientas es ayudar a prevenir y resolver conflictos familiares que se desarrollen en la empresa, con el fin de preservar la armonía y la unidad tanto del trabajo como de la familia.

También, para aquellas que todavía no han atravesado un proceso sucesorio y para las que lo han hecho, pero no han aplicado un plan, se recomienda que lo planifiquen

debido a que aporta organización que se traduce en durabilidad permitiéndole a la empresa continuar en actividad. Nunca se sabe si en algún momento se deberá atravesar por una sucesión abrupta, por lo que un plan de este tipo podría evitar el desmoronamiento de la empresa.

Para las futuras líneas de investigación queda abierta la posibilidad de investigar más a fondo si la falta de un plan de sucesión es un verdadero determinante en la vida de las empresas. Afirmando de esta forma que sin un adecuado plan de sucesión la empresa tiene menos posibilidades de sobrevivir a largo plazo. Por otra parte, la sucesión en la empresa es un tema muy importante que debe ser atendido y planeado para que ocurra de manera natural y gradual y no, como una acción para solucionar un problema. He aquí un interrogante de si esta práctica permite garantizar la estabilidad del equipo de trabajo y fortalecerlo, así como también, su objetivo principal que es buscar la continuidad en las estrategias clave de la organización e independientemente de cada estilo de liderazgo y toma de decisiones que tenga cada persona, es fundamental preservar la visión y los valores en los que se finca la identidad de la empresa, esto solamente se puede conseguir gracias a una correcta implementación de un plan de sucesión.

Por otro lado, también podría investigarse como influye la aplicación del plan de sucesión en diferentes etapas de vida de una empresa, como influye en aquellas que se ha implementado desde un inicio en contrapartida de aquellas que no lo han hecho. Por lo tanto, es de suma importancia planear de manera correcta el cambio para que la empresa siga operando exitosamente y mantenga su identidad a pesar de los cambios en dirección y liderazgo.

Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2019). *Información sobre el Registro MiPyME*. Recuperado el 7 de Abril de 2020, de AFIP: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=p6DBAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>
- Club Argentino de Negocios de Familia. (2019). *Protocolo Familiar y Prevención de Conflictos*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de CANF: <http://www.canf.com.ar/documentos/ebook-protocolo-familiar.pdf>
- Cruz Corona, L., Paz Gómez, C., y Camacho Gómez, M. (2016). *Plan de sucesión en las empresas familiares. El caso de una panificadora*. Tesis. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tabasco, México. Recuperado de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1816/1/845-1497-A.pdf>
- Fernández, L. H., y Medina, R. P. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica*. Barranquilla: Educosta. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121>
- Galvis, J. F., y Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. (R. L. Manizales, Ed.) *Lumina*, 20, 8-28. <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>

- Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2020). *Formación de la empresa familiar*. Recuperado el 2020 de Abril de 19, de IADEF: <https://www.iadef.org/2020/04/09/formacion-de-empresa-familiar/>
- Lockward Dargam, A. M. (1 de Septiembre de 2013). *Revistas Académicas del Instituto de Tecnológico de Santo Domingo*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://doi.org/10.22206/cys.2013.v38i3.pp599-618>
- Matínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=dXdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>
- Paladino, M. (2017). *Un itinerario para la trascendencia de la empresa familiar a la familia empresaria* (Primera ed.). LID Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=bhcpDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>
- Puig Castán , A. (2016). *Empresas familiares: proceso de sucesión y plan de sucesión. Cuadernos prácticos de empresas familiares*, 63-81. Recuperado de <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/58892>
- Ramírez, F. J., y Vizcay, J. F. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo de preservación de la empresa familiar*. Tesis de pregrado. Universidad Argentina de la Empresa. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8333>
- Scientific Electronic Library Online. (1 de Septiembre de 2013). *Revistas Académicas del Instituto Tecnológico de Santo Domingo*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/967>

Soto Figueroa, M. (2019). *Protocolo familiar* (Primera ed.). Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=tdmVDwAAQBAJ&pg>

Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. (Primera ed.). Monterrey, México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo I: Consentimiento informado

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 _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ 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

Anexo II: Guía de preguntas para empresas muertas

1. ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año?
2. ¿Cuántos integrantes de la familia trabajaban en ese momento en la organización?
3. ¿Aplicaban alguna herramienta de profesionalización? ¿Cuál?
4. En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Ayudó esta herramienta a resolver o prevenir los conflictos que se daban en torno a la relación empresa-familia?
5. ¿En qué etapa de la vida de la organización se produjeron esos conflictos?
6. ¿Habían alcanzado a transitar por alguna sucesión antes del cierre?
¿Contaban con un plan de sucesión?
7. ¿Podría enumerarme las causas que provocaron el cierre del negocio familiar?
8. ¿Cree que alguna herramienta de profesionalización podría haber ayudado a que la empresa no cerrara?

Anexo III: Guía de preguntas para empresas vivas

1. ¿Quién fundó la empresa? ¿En qué año?
2. ¿Cuántos integrantes de la familia trabajan actualmente en la organización?
3. ¿Aplicaron en algún momento o aplican actualmente alguna herramienta de profesionalización? ¿Cuál?
4. ¿Qué tipo de conflictos se presentan en la organización? ¿Y en torno a las relaciones empresa-familia?
5. En caso de que aplique alguna herramienta de profesionalización, ¿Fueron de gran ayuda estos mecanismos a la hora de resolver esos conflictos?
6. ¿Han transitado ya por alguna sucesión?
7. ¿Aplicaron un plan de sucesión, o piensan aplicarlo en futuro?