

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL SUR DE CÓRDOBA

SUCCESSION OF FAMILY BUSINESSES IN THE SOUTH OF CORDOBA

Aimale, Jose Ignacio

Legajo: CPB03349

Contador Público

Profesor: D'Ercole, Favio

Julio 2020

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| Objetivo General | 11 |
| Objetivos Específicos | 11 |
| MÉTODOS | 12 |
| Diseño | 12 |
| Participantes | 12 |
| Instrumentos de recolección de datos | 12 |
| Análisis de datos | 13 |
| Plazos temporales | 13 |
| RESULTADOS | 14 |
| DISCUSIÓN | 21 |
| REFERENCIAS | 29 |
| ANEXOS | 32 |

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo consistió en analizar los conflictos que se originan en las empresas familiares al momento de afrontar el proceso de sucesión generacional. El estudio se realizó sobre empresas de las localidades de Italó y Pincen, ubicadas al sur de la provincia de Córdoba. El alcance de la investigación fue de tipo explicativo y descriptivo, el enfoque utilizado fue cualitativo; el diseño fue no experimental y el método empleado en la investigación para la recolección de datos fue a través de una entrevista con los propietarios de las empresas. Los resultados demostraron que ninguna de las empresas que fueron entrevistadas está preparada para enfrentar un proceso de cambio generacional, dado que ninguna lleva a cabo un plan de sucesión. Además, se ha logrado concluir que, para poder mantener un buen clima tanto en el seno familiar como en la empresa, es recomendable que se respeten los roles de cada integrante dentro y fuera de la empresa.

Palabras claves: Empresas familiares, sucesión generacional, planes de sucesión, conflictos.

ABSTRACT

The main objective of this paper consists in analysing the conflicts that appear in the family business at the moment of facing the process of generational heritage. This study was made on the small town companies of Italó and Pincén, both located in the south of Córdoba. The investigation has a descriptive and explicative scope, the approach used was qualitative research; the design was non- experimental and the method for data collection involved interviews to the company owners. The results showed that any of the organizations is prepared to affront a process of generational change, due to the fact that any of them carries a heritage plan. Furthermore, it is possible to state as a conclusion that in order to be able to obtain a good familiar and business environment is advisable to respect the role of every member out and inside the enterprise.

Keywords: Family businesses, generational succession, succession plans, conflicts.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, se pretende mostrar e intentar ofrecer un manual de ayuda ante los conflictos que usualmente se generan en la sucesión de mando de empresas familiares, tomando como ejemplo algunas de la localidad de Italó y Pincén, provincia de Córdoba.

Antes de profundizar sobre el tema, es conveniente aclarar las funciones de familia y empresa. La familia es una institución, cuyos propósitos más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos). Por otro lado, están las empresas, que son organizaciones cuyo objetivo de creación es la producción, para con ello, obtener una ganancia económica.

Cuando los roles de parentesco y los roles laborales, en la empresa familiar, están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que aquellos que se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos (Monsó, 2005).

Las empresas familiares son organizaciones con fines de lucro, cuya propiedad y administración se encuentra en poder de los miembros de una familia en particular.

Es la empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de generaciones de los miembros de una familia en particular (Noguera, 2003).

Cuando se habla de empresas familiares, se suele llegar a pensar que la conducción, administración y relaciones se da un contexto armonioso, sin embargo, no todo es como parece. Lo cierto es que, la administración de las empresas de familia es mucho más compleja, dado a los diversos intereses que entran en juego, y los cuales pueden llegar a vulnerar los lazos familiares, que pueden llevar a la empresa a su destrucción.

Las empresas familiares son un elemento muy importante en el desarrollo económico de un país, ya que generan puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso para los miembros de las familias (Majdalani, 2015).

En cuanto a las características de estas podemos mencionar:

- 1- Mantienen un claro estilo autocrático de Dirección que las hace resistente a los cambios.
- 2- Generalmente los cargos directivos están ocupados por miembros familiares.
- 3- Se observa una excesiva inflexibilidad en la jefatura, lo que imposibilita el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- 4- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- 5- No se admite el cuestionamiento de poder.
- 6- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- 7- Existen dificultades o se tiende a evitar la incorporación de profesionales extraños.
- 8- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- 9- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.

- 10- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- 11- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- 12- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la empresa-familia.
- 13- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- 14- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- 15- Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el “apellido” familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico (Noguera, 2003).

Todos los negocios maduran, todas las personas envejecen y todas las necesidades cambian, estas circunstancias al coincidir en el tiempo hacen que cuando el fundador está entre los 60 y 70 años de edad, se encuentra con menos capacidad y motivación para tomar el riesgo, es precisamente cuando debe acometer con más energía la revitalización estratégica de una empresa madura con la inversión económica que ello significa y al mismo tiempo, rejuvenecer su organización (Gallo, 1998).

Según los datos aportados por el Club Argentino de negocios de familia (CANF), el 25% de las pymes familiares logran pasar a la segunda generación, el 9% lo hace a la tercera y tan solo el 1% sobrevive a más sucesiones.

En Argentina, las pymes familiares representan un 80% de las empresas nacionales y conforman un 40% del Producto Bruto Interno (PBI) (Brizi, 2018).

Una empresa familiar no es cualquier empresa, allí conviven dos sistemas relacionales que tienen objetivos y principios diferentes, acá se enumeran algunas de las razones por las cuales pueden generarse conflictos:

- 1- Límites difusos: Damián Di Pace, director de Focus Market y asesor de la Confederación Argentina de la mediana empresa (CAME) recomienda “en el ámbito del seno familiar no se hable de cuestiones privadas de la empresa, porque, si el trabajo ocupa el ámbito de la emisión, la emisión termina afectando al trabajo, hay que poder separar ambas áreas”.
- 2- Roles indefinidos: “Un error común en la empresa de familia es que todo sea de todos, evitando definiciones claras sobre tareas y responsabilidades” dice Jorge Hembra, director del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF). Carecer de una estructura formal, frustra a todos los integrantes.
- 3- Cuentas poco claras: Jorge Hembra sostiene “Tener un esquema de remuneraciones claro muestra la valoración del trabajo, evitando conflictos familiares y colaboradores. Esto, al mismo tiempo, permite mantener costos reales, que no atenten contra la supervivencia del negocio”.
- 4- Sumar por sumar: Es común, que parientes sean contratados por la empresa por su condición de familiar, sin importar su capacitación o si es necesario la incorporación de alguien más.
- 5- Salida repentina: Así como el ingreso de un familiar puede desestabilizar a la empresa, también lo hace la salida repentina de una integrante. Debe quedar involucrado, pero desde un lugar diferente.
- 6- Sucesión sin planificación: ¿Quién va a seguir cuando “papá” no esté?, ¿y si nadie quiere?, ¿y si sólo algunos hijos quieren continuar?, ¿si todos quieren?, estos son

algunos de los interrogantes que se plantean en una empresa familiar a la hora de ir pensando en la sucesión.

7- Delegación de baja intensidad: Fuerte dependencia del fundador, concentración de poder y decisiones. “Cuando padres e hijos trabajan juntos, es común que falle la delegación. El padre/madre acostumbrado a resolver los problemas familiares protegiendo a hijo, controla, genera cambios y toma decisiones a espaldas del hijo o incluso lo monitorea constantemente sin dejarlo actuar” describe Paulise.

También puede ocurrir lo contrario, es decir que el hijo tome el liderazgo y el padre/madre queden sin una tarea concreta.

8- Choque generacional: Convivir dos o más generaciones suele ser un problema y aún más si son familiares.

9- Planes de contingencia: Los miembros de las empresas familiares no pueden estar relajadas, es decir, deben estar preparadas para cualquier acontecimiento inesperado, como puede ser, el fallecimiento, un accidente, una persona que se incapacita. Se pueden presentar situaciones de abandono, de falta de reconocimiento, de malestares que son muy fuertes.

10 - Sin registros: “Muchas empresas aún no cuentan con un registro fehaciente de ingresos y egresos. No está claro a que proveedor se debe o que cliente debe” menciona Paulise. Como consecuencia de esto, no están al tanto de si el precio del producto es capaz de cubrir los gastos, así como tampoco se suelen diferenciar los gastos fijos de los variables, no suelen haber previsiones para futuras inversiones, ni se diferencian los gastos familiares de los empresariales (Urieta, 2017).

La decisión que con frecuencia toma el fundador es negar la existencia del problema de la maduración del negocio y envejecimiento del equipo directivo o, sin negarlo, dejar

las cosas como están pensando que los que vienen detrás, la segunda generación, son los responsables de solucionarlo, ya que la empresa, al fin y al cabo, será suya y además tiene recursos suficientes para lograrlo, sin querer comprender o aceptar que retrasar los cambios no suele ser casi nunca una salida adecuada para los problemas de adecuar una empresa al mercado (Gallo, 1998).

Una buena estrategia de sucesión lleva, como mínimo, 10 años. Se recomienda preparar con tiempo a los posibles candidatos y estudiar a fondo quien es el que más le conviene a la empresa, no a la familia (Vera & Clavijo, 2018).

Hay una serie de requisitos generales que llevan a una sucesión exitosa, si bien su cumplimiento exige un conjunto de actuaciones que desarrollen el plan de acción, que siempre deberá adaptarse a las características y circunstancias de cada empresa familiar.

Se lo resume en 3 grandes grupos:

- ✓ Planificar: Establecer un plan a largo plazo, un proceso flexible que exige cumplir una serie de fases.
- ✓ Anticipar: No dilatarse para que la sucesión se produzca tras cumplirse sus distintas etapas.
- ✓ Preparar al sucesor: El sucesor debe conocer el negocio, estar preparado y motivado.

Como ya hemos visto, podemos afirmar que se trata de uno de los procesos de mayor complejidad y riesgo que afronta una empresa a lo largo de su vida.

En la primera premisa para afrontar con éxito el proceso es “jugar limpio”, es decir, abordar el proceso con voluntad de realizarlo.

El proceso debe gestionarse con mucho tiempo, cuanto más mejor. Además, existen riesgos incontrolables que pueden, incluso de forma súbita, malograr un proceso de sucesión bien planificado, como, por ejemplo, la desaparición repentina de algún miembro del proceso.

Como principales frenos del empresario a iniciar el proceso identificamos: pérdida de poder de ingresos, conflictos derivados de la elección entre potenciales candidatos a sucesor, valoración de las competencias generales del sucesor, inseguridad sobre su desempeño, antecedentes negativos en otras empresas y justificaciones coyunturales en la situación de la empresa, entre otros.

A partir de esto se desarrolló una serie de etapas, que se recomienda seguir en un proceso sucesorio:

- ✓ Generar interés por la empresa en los potenciales sucesores desde su infancia.

La empresa familiar debe verse como algo importante e interesante, no como el ladrón de tiempo de su progenitor/a en su propio deterioro.

- ✓ Forjar unos sucesores potenciales bien formados intelectualmente y humanamente a lo largo de su adolescencia hasta alcanzar la formación universitaria.
- ✓ Dotarlos de formación universitaria en ámbitos relacionados con la empresa. Obviamente se puede dirigir una empresa sin formación universitaria. Ahora bien, un nivel universitario aporta conocimientos y sobre todo demuestra capacidad de trabajo, constancia y esfuerzo.

- ✓ Es recomendable que el sucesor trabaje por un tiempo fuera del ámbito permisivo de su propia empresa. Esto le aportara al sucesor tener conocimientos fortalecidos por la experiencia externa, seguridad en sí mismo, capacidad para afrontar con mayor soltura situaciones complejas, generar respeto profesional en los empleados de la empresa, entre otras.
- ✓ La incorporación en la empresa familiar debe realizarse asumiendo responsabilidad desde el principio. No es recomendable caer en largos periodos de rotación departamental para conocer la empresa (Mur Torné, 2015).

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es analizar los conflictos acaecidos en las empresas familiares que llevan al fracaso en la sucesión generacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar cuáles fueron los conflictos que llevaron a la muerte de las empresas analizadas.
- ✓ Analizar las causas que llevaron al fracaso a las empresas analizadas.
- ✓ Observar si existen reglas claras para atender la resolución de conflictos.

MÉTODOS

Diseño

El presente trabajo de investigación tiene un alcance explicativo y descriptivo. El enfoque utilizado fue cualitativo, porque se han recolectado datos con información no numérica.

El diseño utilizado fue no experimental, porque no se modificaron variables, solo se observaron fenómenos.

El diseño no experimental es de tipo transeccional o transversal ya que se recopilan datos en un solo momento.

Participantes

La muestra seleccionada fue de 5 empresas ubicadas en un radio de 15 km, entre las localidades de Italó y Pincen.

La población total entre ambas localidades es de aproximadamente 1500 habitantes, esta situación hace que se tenga conocimiento de las situaciones de cada empresa. Por ende, la forma de muestreo fue no probabilística, sino intencional, ya que fue dirigida hacia aquellas empresas que se disolvieron en la sucesión generacional.

La encuesta se realizó a socios fundadores y a miembros actuales de empresas familiares que accedieron a responder el cuestionario.

Instrumentos de recolección de datos

La herramienta que se utilizó para la recolección de datos es el método de encuesta Google Forms.

Análisis de datos

Las respuestas obtenidas de las empresas, fueron tabuladas en una plantilla de cálculo de Excel y representadas gráficamente en forma de torta y barra. Se evaluó la frecuencia de ocurrencia de las situaciones que llevaron a la muerte de las empresas, con el objetivo de determinar si existe tendencia de algún fenómeno en la población evaluada.

Plazos temporales

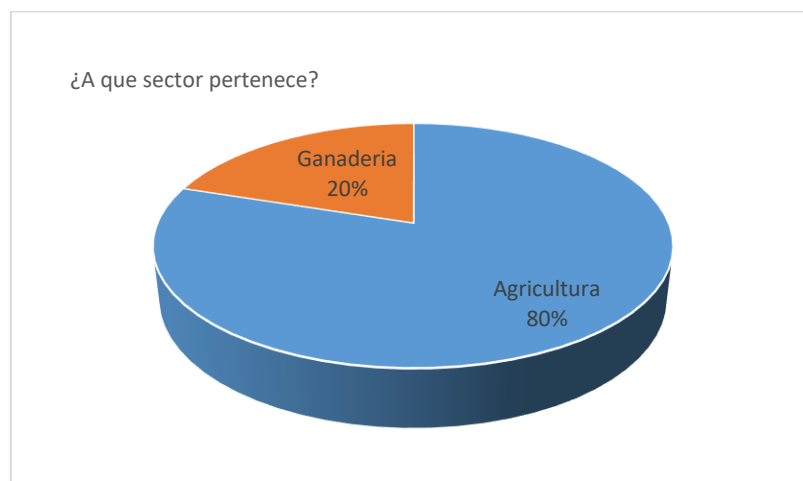
El presente trabajo de investigación se desarrolló en 3 meses, comenzando desde la recolección de información, realización de encuestas, análisis de datos obtenidos y formulación de conclusiones.

RESULTADOS

La investigación se llevó a cabo mediante una encuesta a 5 empresas familiares de las localidades de Italo y Pincén. De las cuales un 80% se dedica a la producción agrícola y el 20% restante a la ganadera.

Salvo una de las empresas, además de la agricultura, es contratista rural, el resto desarrolla una única actividad, ganadería o agricultura.

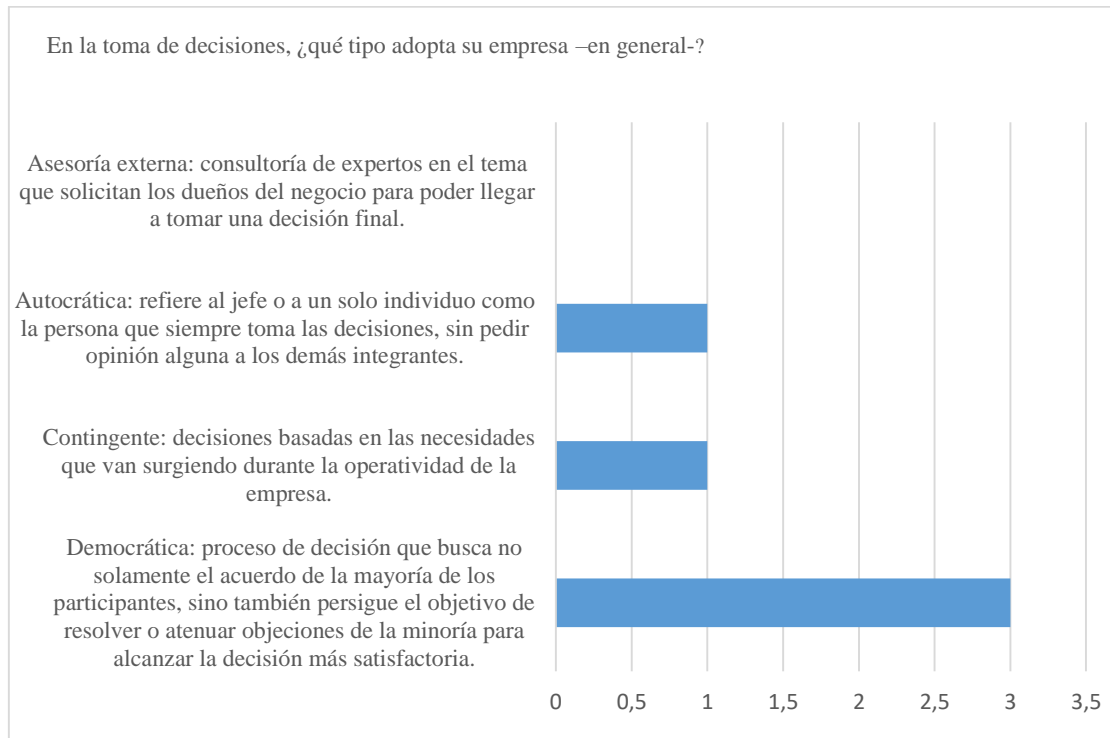
Figura N° 1: *Actividad de las empresas.*



Todas de las empresas entrevistadas, se consideran empresas familiares, ya que son organizaciones con fines de lucro, cuya propiedad y administración se encuentran en poder de los miembros de la familia.

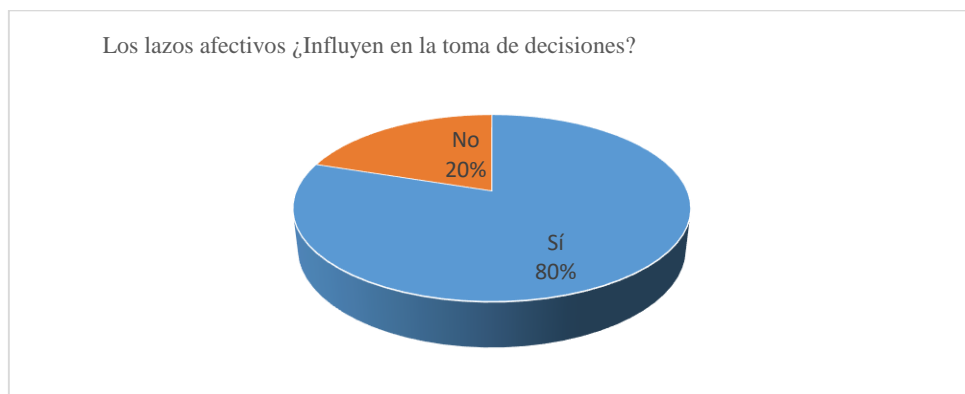
En cuanto a la toma de decisiones por parte de las empresas encuestadas, se observa en la figura que una de las empresas mantiene un estilo autocrático de dirección, otra una postura contingente, mientras que en el resto las decisiones se toman de manera democrática, tal como se puede observar en la Figura N°2.

Figura N°2: *Toma de decisiones.*



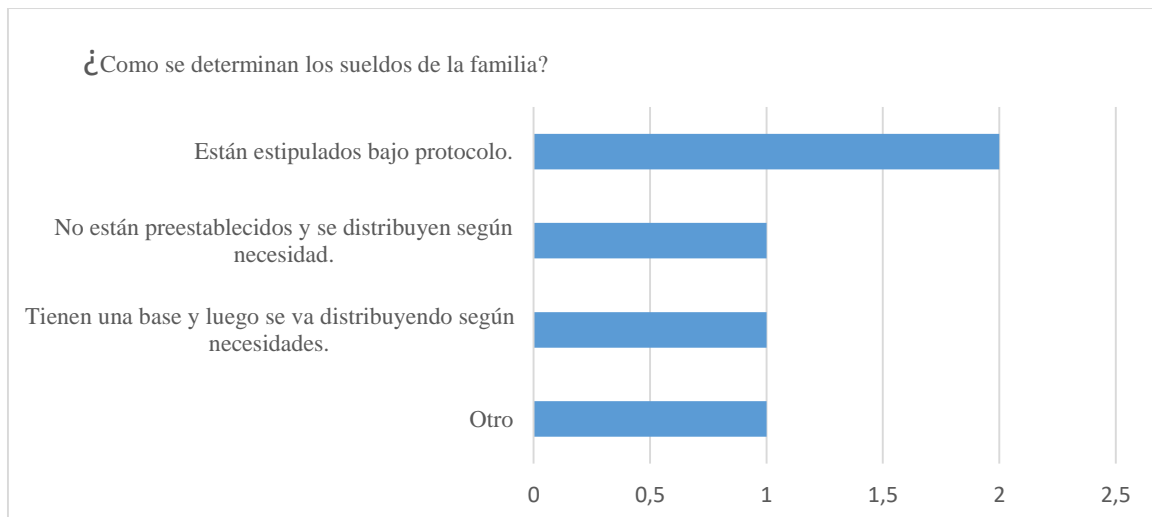
Se los consultó a las empresas acerca de, si los lazos afectivos influyen en la toma de decisiones, dentro de los cuales, el 80% de las mismas indicó que si influyen, y el 20% restante no lo consideraron influyente.

Figura N°3: *Lazos afectivos en la toma de decisiones.*



A la hora de determinar los sueldos de los integrantes familiares en la empresa, en dos de ellas existe un protocolo para calcular las remuneraciones, y en las otras no tienen un esquema preestablecido de valoración como muestra la Figura N° 4

Figura N°4: Remuneraciones de los integrantes de la familia



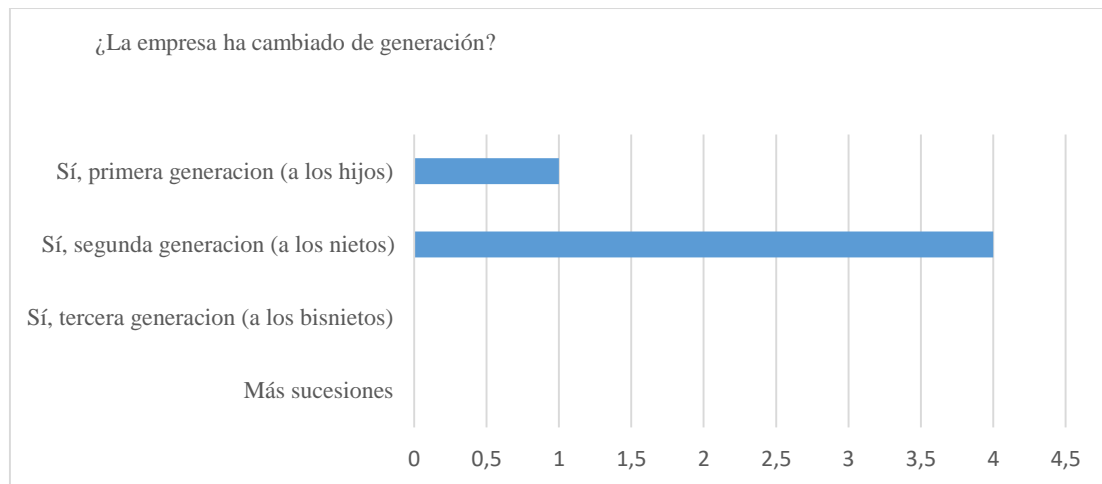
Generalmente las empresas necesitan en algún transcurso de su vida contratar profesionales externos a la empresa, la figura siguiente muestra que un 40% los utiliza frecuentemente, otro 40% los contrata en pocas oportunidades, y el 20% restante no los necesita.

Figura N°5: Contratacion de profesionales en la empresa.



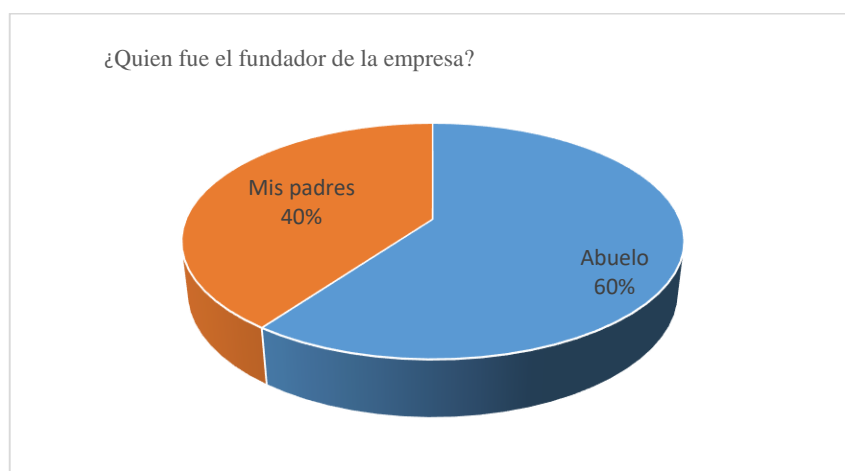
Se puede observar en la figura 6 que las empresas entrevistadas, en su mayoría han llegado hasta el momento a la segunda generación, solamente una está atravesando por el momento la primera generación.

Figura N°6: *Cambios generacionales.*



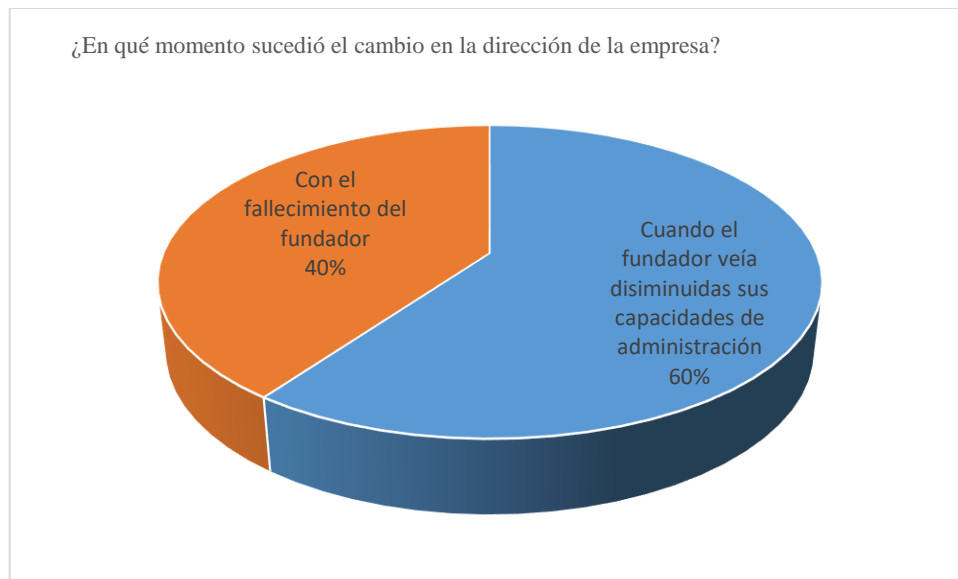
El 60% de las empresas encuestadas fue fundada por el abuelo del actual propietario, mientras que el 40% restante fue fundada por los padres del actual propietario como se observa en la figura 7.

Figura N°7: *Fundador.*



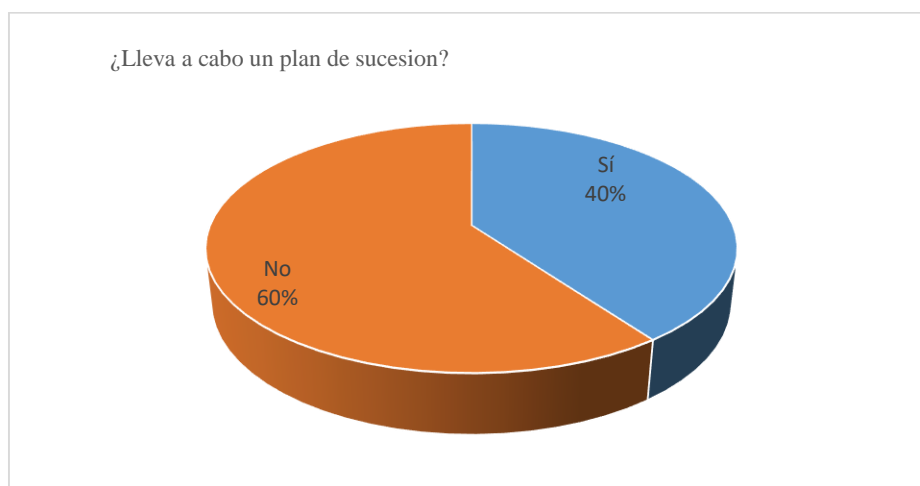
El cambio de generación en las empresas se dio en un 60% cuando el fundador se sintió incapacitado para administrar, mientras que el 40% con el fallecimiento del propietario tal y como ilustra la figura 8.

Figura N°8: *Momento de sucesión.*



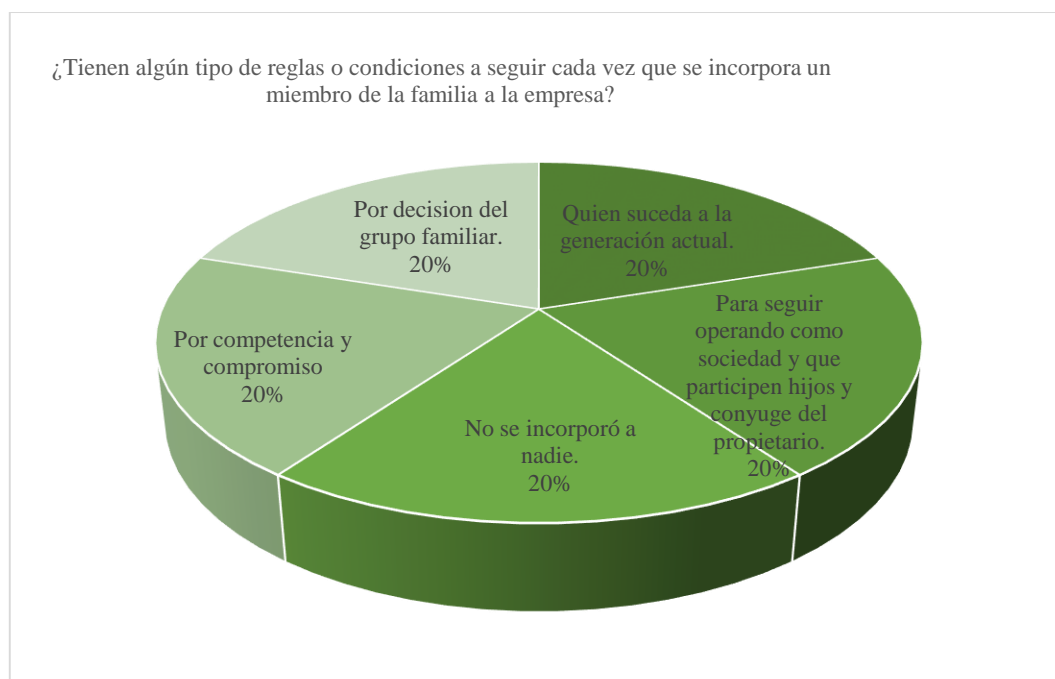
La mayoría de las empresas encuestadas no está preparada para una sucesión en el corto plazo, dado que un 60% de las mismas concluyó en que no se lleva a cabo un plan de sucesión, mientras que el 40% restante lo considera.

Figura N°9: *Plan de sucesión.*



Otra de las preguntas que se les realizó a las empresas es si existe algún protocolo a seguir en el momento en que se decide incorporar miembros de la familia a la empresa, acá los resultados fueron múltiples, ya que cada empresa consideró una respuesta distinta.

Figura N° 10: *Protocolo para la introducción de familiares a la empresa.*



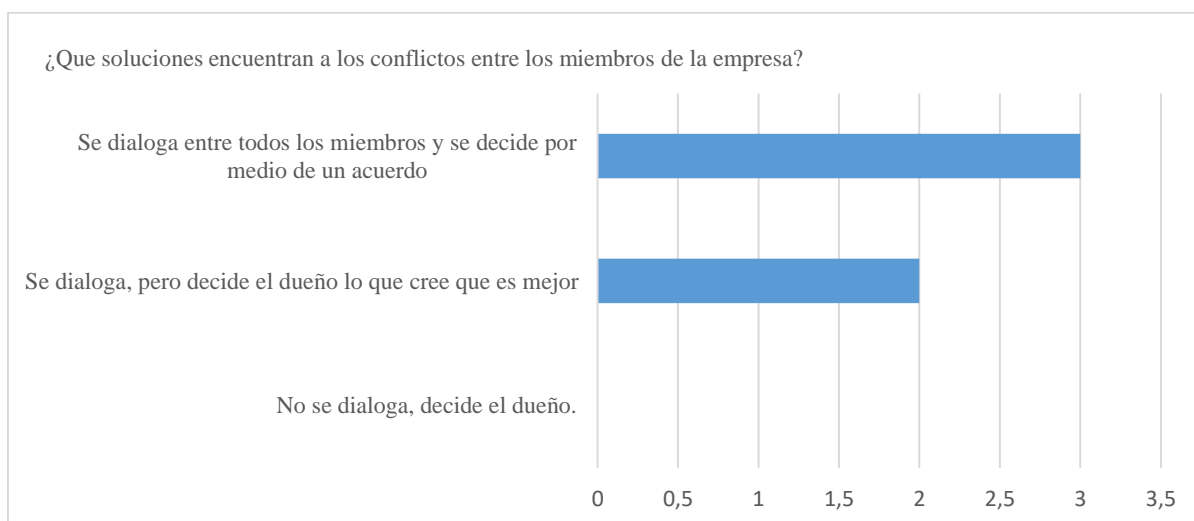
Se les consultó a las empresas si había reglas establecidas ante conflictos que se puedan presentar en el caso que haya más de un sucesor, tan solo un 20% tiene reglas definidas para la resolución de conflictos, las restantes no lo poseen como se puede observar en la siguiente figura.

Figura N° 11: *Reglas para la resolución de conflictos.*



Para finalizar en cuanto a la solución de conflictos, tres de las empresas encuestadas concluyeron que los conflictos se resuelven entre sus miembros y se toma una decisión consensuada, las otras dos estuvieron de acuerdo con dialogar el problema, pero la última palabra la toma el dueño. Ninguna de las empresas considero la opción de no dialogar el problema.

Figura N°12: Resolución de conflictos.



DISCUSIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los conflictos que se suelen generar en las empresas familiares radicadas en las localidades de Italo y Pincen al momento del cambio generacional

El proceso de sucesión es complejo porque por un lado existe el miedo del fundador a soltar las riendas, y por el otro, el temor de la próxima generación a asumir la responsabilidad de la empresa; y a veces se añade a la lucha entre los hermanos o generaciones.

La responsabilidad del plan de sucesión es del empresario y debe afrontarse como una necesidad para la familia y empresa.

Las empresas que han conseguido superar con éxito el proceso de sucesión son aquellas que han antepuesto los intereses de la empresa a los intereses de la familia. Esto no quiere decir que no se tomen en cuenta los intereses de la familia, pero en su justo equilibrio (González Hernández, 2011).

Para lograr el primer objetivo específico se comenzó indagando a los productores sobre la sucesión en general y sobre cuál fue la decisión que llevo a cada productor a separarse.

Los motivos que llevaron a la disolución de las mismas fue prácticamente generalizado, con el fallecimiento del propietario, los herederos, con el fin de evitar conflictos familiares, decidieron seguir cada uno su propio camino sin estar ligado a una empresa en común.

La creación oportuna de un plan de sucesión es la mejor herramienta para la búsqueda del crecimiento continuo y transformación de la empresa. La meta es seguirse renovando e innovando con el paso de los años, sin que la ausencia de los fundadores implique el fracaso del negocio (Moreno, Blanco, Lopez, & Sosa, 2016).

Para garantizar el proceso de sucesión, este debe figurar en un plan de sucesión. La responsabilidad de un plan de sucesión es del empresario y debe afrontarse como una necesidad para familia y empresa (González Hernández, 2011).

Ninguna de las empresas encuestadas lleva a cabo un plan de sucesión, la minoría tiene en mente aplicarlo a futuro, pero solo son ideas. La planificación de la sucesión es un proceso que lleva tiempo y la desaparición repentina e inesperada del propietario trae como consecuencia, en la mayoría de los casos la muerte de la empresa.

Las etapas que marcan la vida de una empresa familiar (desde la perspectiva del fundador) son las siguientes:

- Primera generación o periodo fundacional.
- Segunda generación o empresa de los hijos.
- Tercera generación o empresa de los primos.
- Cuarta generación o empresa de los nietos.

Son etapas que duran unos 70 años que están llenas de éxitos y fracasos, de dificultades y soluciones a esas dificultades, de cambios y de adaptaciones (Barroso Martínez, 2014).

En el cuestionario que recibieron las empresas, se consideró que el periodo fundacional es la etapa cero, y la empresa de los hijos es la primera generación, y así sucesivamente.

Las empresas analizadas independientemente de la designación generacional, no han podido llegar a los nietos del fundador.

Tradicionalmente, las empresas no logran llegar a la generación de los nietos del fundador por varios motivos, pero uno de los más influyentes fue la falta de planificación. Ya que las familias habitualmente eligen no afrontar los conflictos que puedan llegar a alterar la armonía familiar.

A nivel general, las familias admiten que el apellido es “condición necesaria pero no suficiente” para entrar a trabajar en el negocio de la familia. Admiten la necesidad de formación académica, de postgrado, de idiomas e incluso, de experiencia laboral previa, pero cuando se tratan de casos concretos, que afectan directamente a sus hijos o cónyuges, los esfuerzos de los consultores para conseguir un consenso que unifique los intereses de la empresa con los legítimos accionistas familiares son inmensos (Zugaza, 2012).

La familia debe tener en claro que no se puede, en la mayoría de las ocasiones, lograr incorporar a todos los miembros de la familia al interior de la empresa, esta tiene un límite, y no se puede correr el riesgo de “inventar” puestos para poder tener a todos incluidos, esto es un grave error. La empresa y su tamaño dependerán de la actividad a la que se dedica y no al tamaño de la familia.

Sin embargo, es necesario puntualizar que, a pesar de que la familia implemente este sistema de profesionalización al interior de la empresa, los demás colaboradores que no son parte de la familia, saben perfectamente que los miembros de la familia que se vayan incorporando en la empresa a través de un plan de carrera terminaran situándose en puestos altos y de gran responsabilidad, sobre la base de desempeño (Barrantes Delgado, Chávez de la Puente, & Romero Lozano de Karan, 2014).

En las empresas analizadas, todas cuentan con familiares trabajando en ellas, sin ningún protocolo para su incorporación, ni idoneidad para el trabajo a realizar, si no por portación de apellido.

Los conflictos entre los herederos de la empresa familiar pueden ser de tipo económicos y afectivos. Los primeros, son aquellos referidos a la continuidad de la producción de la empresa y los segundos son los que se refieren a los conflictos emocionales que existen entre los sucesores. Si bien ambos son muy importantes, es habitual que los conflictos afectivos se transfieran, sin que los involucrados lo perciban a los conflictos económicos. Por ello es muy difícil que pueda perdurar una empresa familiar sin resolver los conflictos emocionales que existe entre los herederos.

La dificultad emocional impide a los herederos a valerse de la ley en aspectos que benefician la continuidad de la empresa, ya que los empuja a utilizarla para perturbarla, dividirla o extinguirla.

Hay que tratar de que se resuelvan los conflictos mediante un acuerdo entre los herederos, porque una pelea entre ellos es el primer paso para la extinción de la empresa (Aimetta, 2019).

En los casos estudiados, no existen reglas para la resolución de conflictos entre los herederos que compartan el liderazgo, en gran parte porque todavía no llego ese momento, pero imaginariamente concluyeron que una buena medida para resolver los conflictos sería debatiendo las contingencias que se presenten en el seno familiar, de manera de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

No solo es la empresa la que condiciona su marcha, sino que también penetra e influye en la vida familiar. Así, por ejemplo, las tensiones que se producen en la empresa

se llevan, en muchos casos, cada día a casa. También las creencias desarrolladas en el ámbito familiar pueden tener un impacto en la empresa. Por ejemplo, en muchas familias domina una creencia democrática de que todos los hijos deben tener los mismos derechos, ya sea de incorporarse a la empresa, de ser propietarios, de recibir una determinada retribución o responsabilidad y poder. Sin embargo, en las empresas no familiares no ocurre esto; las empresas suelen estar guiadas por otros principios sensiblemente diferentes a los de las demás empresas familiares como son la rentabilidad, la eficacia, etc. (Güenaga & Riva, 2011).

Lo más grave que lleva al fracaso de una empresa familiar es no diferenciar lazos familiares con eficacia, eficiencia, productividad que son elementos fundamentales para cualquier aspirante que quiera ingresar a una empresa no familiar.

Una solución adecuada a los conflictos que se generan en las empresas familiares, sería utilizar las políticas de ingreso de personal seleccionando personas competentes con relación al cargo a ocupar, y no por portación de apellido o lazos de sangre, con el objetivo de que estos generen a la empresa productividad, eficiencia y eficacia.

El sueldo es la contrapartida del trabajo en la empresa, y a medida que se incorporan los miembros de la familia, una decisión sana, es que el sueldo que se les pague sea acorde a sus responsabilidades, su sueldo debería variar en forma acorde (Folle, 2013).

A menudo, es un desafío para los hermanos aceptar que no todos poseen la misma autoridad como líderes o las mismas capacidades de gestión. Las sociedades más eficientes, sin embargo, son aquellas que no solo se reconocen las diferencias, sino que

las apoyan, precisamente porque todos se benefician de que aquellos con más talento dirijan y gestionen la empresa desde cargos de responsabilidad.

Naturalmente, esto significa aprender a tolerar las diferencias en ingresos (y estilos de vida) que puedan ir surgiendo. Desarrollar esa tolerancia a la “no igualdad” no es nada fácil entre hermanos. Y, evidentemente, no puede imponerse o decidirse de manera arbitraria. Por el contrario, se logra con el consenso de todos los involucrados (Lansberg, 2018).

Las remuneraciones de las empresas que se encuestaron, en su mayoría se respeta la “decisión sana” planteada por Folle anteriormente, con respecto a tener una política en los sueldos.

La falta de profesionalización en la gestión, es decir, la falta de contratación de profesionales externos expertos ajenos a la familia, no trata de evitar que los puestos directivos sean ocupados por miembros de la familia, pero sí de que un miembro de la familia empresaria, por mero hecho de serlo, ocupe un puesto directivo sin poseer las consecuencias adecuadas para ello. El objetivo es que cada puesto sea desempeñado por el mejor candidato posible; sea éste o no un miembro de la familia (Barroso Martínez, 2014).

Todas las empresas pertenecen al rubro agrícola-ganadero con lo cual, la mayoría necesita de profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia en la producción agrícola o en la sanidad animal. Pero para la toma de decisiones y gestión de la empresa no se los tiene en cuenta por temor a perder poder, control o de generar discrepancias con los miembros de la familia.

Esta investigación contó con ciertas limitaciones, en primer lugar, el tamaño de las poblaciones, llevó a que la cantidad de la muestra no pueda ser muy extensa por la poca cantidad de empresas que han afrontado un proceso de cambio generacional.

Otra limitante fue la inexistencia de otras empresas familiares en la zona, ya que hubiese sido interesante poderlas comparar con las Pymes entrevistadas y observar las diferencias y semejanzas en políticas de gobierno, de finanzas, de relaciones familiares,

A su vez, como el tamaño de la población se consideró una limitante, cabe mencionar que, desde el punto de vista de selección de las empresas, se consideró una ventaja ya que se tiene conocimiento de la participación de los habitantes en ellas y por ende, se pudieron elegir rápidamente.

Cabe resaltar a su vez la buena voluntad de los empresarios al momento de responder las encuestas.

Mediante la información obtenida, no resulta posible comprobar que haya algún patrón en común al momento de las sucesiones en los casos entrevistados, dado que las respuestas obtenidas no brindaron suficiente información como para llegar a esa conclusión, tal vez un motivo de esto sea el tamaño de la muestra.

Lo que si se ha logrado concluir es que, para mantener una armonía tanto en el seno familiar como en la empresa, sería ideal respetar los roles que a cada uno le pertenece, y a su vez, planificar tanto lo económico, como la división de trabajo.

Si bien el proceso sucesorio de las empresas entrevistadas no se dio de manera conflictiva entre los miembros, es recomendable tener un plan de sucesión, porque como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, el futuro es incierto, y la desaparición

repentina del propietario, podría llevar no solo a conflictos de intereses entre los herederos, sino que también podría llevar a la muerte de la empresa.

La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos, por eso se insiste en que la sucesión es un proceso complejo, que requiere de planificación. En este proceso, el periodo comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran.

Las empresas que planifican la sucesión, son las que superan con éxito el cambio generacional.

REFERENCIAS

- Aimetta. (28 de Agosto de 2019). *EMPRESAS FAMILIARES: CONFLICTOS ENTRE HEREDEROS*. Obtenido de <http://www.aimettayasociados.com.ar/2019/08/28/empresas-familiares-conflictos-entre-herederos/>
- Barrantes Delgado, P. E., Chávez de la Puente, G. N., & Romero Lozano de Karan, C. J. (Marzo de 2014). *Gestión de la comunicación como herramienta clave para un proceso de cambio generacional exitoso en empresas familiares: Lineamientos generales*. Obtenido de UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/566984/TesisMaestr%C3%ADADIRCOM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Barroso Martínez, A. (27 de Enero de 2014). *¿POR QUÉ DESAPARECEN LAS EMPRESAS FAMILIARES EXTREMEÑAS?* Obtenido de Ge Graphos: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/35286/1/Ascension_Barroso.pdf
- Brizi, M. (2 de Julio de 2018). Como sobrevivir al traspaso generacional. *El Cronista*, págs. 1-2. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Como-sobrevivir-al-traspaso-generacional-20180530-0004.html>
- Folle, C. (23 de Septiembre de 2013). *La remuneración en las empresas familiares*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/23/la-remuneracion-en-las-empresas-familiares/>
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesion en la empresa familiar*. Barcelona: La Caixa.

González Hernández, R. (29 de Marzo de 2011). *La continuidad de la empresa familiar*.

Obtenido de Anuario Jurídico y Económico Esculiarensis:

<http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/23/19>

Güenaga, I., & Riva, V. (2011). *Empresa Familiar*. Obtenido de

https://campus.fca.unc.edu.ar/pluginfile.php/50412/mod_resource/content/1/UNI

[V%20Uruguay%20EmpresasFamiliares.pdf](https://campus.fca.unc.edu.ar/pluginfile.php/50412/mod_resource/content/1/UNI)

Lansberg, I. (6 de Diciembre de 2018). *CUÁNDO LA REMUNERACIÓN DIVIDE AL*

CLAN FAMILIAR. Obtenido de

<http://www.aimettayasociados.com.ar/2018/12/06/cuando-la-remuneracion->

[divide-al-clan-familiar/](http://www.aimettayasociados.com.ar/2018/12/06/cuando-la-remuneracion-)

Majdalani, M. (Enero de 2015). *Conflicto en empresas*. Obtenido de Universidad de San

Martín: <http://hdl.handle.net/10908/11979>

Monsó, L. (12 de Diciembre de 2005). *Empresas familiares y sucesión. Una bomba de*

tiempo!!! En cuenta regresiva!!! Un enfoque psicoeconómico. Obtenido de

REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria:

<https://www.redalyc.org/pdf/636/63617178014.pdf>

Moreno, M., Blanco, M., Lopez, R., & Sosa, P. (30 de Septiembre de 2016). *EMPRESA*

FAMILIAR: PLAN DE SUCESION PARA LAS GENERACIONES VENIDERAS

Y EL EXITO FUTURO. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/327537682_EMPRESA_FAMILIAR_

[PLAN_DE_SUCESION_PARA_LAS_GENERACIONES_VENIDERAS_Y_E](https://www.researchgate.net/publication/327537682_EMPRESA_FAMILIAR_)

[L_EXITO_FUTURO](https://www.researchgate.net/publication/327537682_EMPRESA_FAMILIAR_)

- Mur Torné, I. (20 de Julio de 2015). *Empresas familiares: consejos para una sucesion exitosa*. Obtenido de Grandes Pymes:
<https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/20/empresas-familiares-consejos-a-tener-en-cuenta-para-una-sucesion-exitosa/>
- Noguera, M. (2003). *Empresas Familiares*. Mar del Plata: 2003.
- Sáez, M. P. (2017). *Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2da y la 3ra generacion*. Obtenido de Universitat Abat Oliba Ceu: <https://www.tdx.cat/handle/10803/454822?show=full>
- Urieta, D. D. (18 de Mayo de 2017). Empresas Familiares: 10 dilemas a sortear. *El cronista*, págs. 1-9. Obtenido de
<https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-10-dilemas-a-sortear-20170518-0002.html>
- Vera, H., & Clavijo, D. (26 de Marzo de 2018). *10 Mandamientos de una empresa familiar*. Obtenido de Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/268912>
- Zugaza, J. M. (12 de Mayo de 2012). *La incorporación de los miembros de la familia a la empresa*. Obtenido de Grandes Pymes:
<https://www.grandespymes.com.ar/2011/05/12/la-incorporacion-de-los-miembros-de-la-familia-a-la-empresa/>

ANEXOS

Consentimiento



Descripción (opcional)

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 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 de 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, y estarán protegidas por las leyes de secreto estadístico. 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 responderla. Desde ya le agradecemos su participación.

- Rechazo participar en esta investigación.
- Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

¿A qué sector pertenece? *

- Agrícola Ganadero
- Industria
- Artesanías
- Construcción
- Comercio
- Local/es Gastronómicos
- Servicios
- Servicios Profesionales
- Otra...

En la toma de decisiones, ¿qué tipo adopta su empresa –en general-? *

- Autocrática: refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin ped...
- Democrática: proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, ...
- Contingente: decisiones basadas en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la emp...
- Asesoría externa: consultoría de expertos en el tema que solicitan los dueños del negocio para poder llega...

Los lazos afectivos ¿Influyen en la toma de decisiones? *

- Si
- No

Los sueldos de los integrantes de la familia: *

- Están estipulados bajo protocolo
- Tienen una base y luego se va distribuyendo según necesidades
- No están preestablecidos y se distribuye según necesidad
- Otro

¿Alguna vez tuvo dificultades en la toma de decisiones y gestión de la empresa, por lo que necesito contratar un profesional externo?

- Frecuentemente
- Sí, en pocas oportunidades
- No

¿La empresa ha cambiado de generación? *

- No
- Si, primera generación (a los hijos)
- Si, segunda generación (a los nietos)
- Si, tercera generación (a los bisnietos)
- Si, más generaciones

¿Considera que la empresa en la que usted participa es familiar? *

- Sí
- No

De ser así, ¿Quién fue el fundador de la empresa? *

Texto de respuesta corta

.....

¿La empresa continúa siendo dirigida por el fundador? *

- Si
- No

Si no es así, ¿En qué momento sucedió el cambio en la dirección de la empresa?

Texto de respuesta larga

.....

⋮

¿Lleva a cabo un Plan de Sucesión? (El Plan de Sucesión es una tarea para adelantarse a diferentes acontecimientos empresariales, familiares o personales) *

Si

No

⋮

¿Tienen algún tipo de reglas o condiciones a seguir cada vez que se incorpora un miembro de la familia a la empresa? *

Si

No

En el traspaso de mando, ¿hay reglas establecidas para evitar conflictos en el caso de que ambos compartan el liderazgo? *

Si

No

¿Qué soluciones encuentran a los conflictos entre los miembros de la empresa? *

Se dialoga entre todos los miembros y se decide por medio de un acuerdo

Se dialoga, pero decide el dueño lo que cree que es mejor

No se dialoga y decide el dueño