



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización

Tesina Título:

*Empresas familiares Pymes de la ciudad de Rosario
y alrededores frente al proceso de sucesión.
(Período de estudio: Abril 2015-Abril 2016)*

Alumno: Ferrero Versino, Maximiliano Martin maxiferreroersino@hotmail.com.ar

Tutor de Contenidos: Mg, CPN José Humberto Kruel.

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Junio 2016

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi familia quien hizo posible mis estudios y me brindó su apoyo constantemente para poder llegar al final de este camino.

A mis amigos, que a lo largo de mi carrera, me han ayudado, acompañado, y aconsejado muchísimo.

A José Krue y a Magdalena Carrancio quienes me brindaron información y su tiempo para la realización de este trabajo.

A todos mis sinceros agradecimientos,

Maximiliano Ferrero Versino.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	10
1.1 La Planificación y su importancia en la empresa familiar.	10
1.2 El paso a una buena planificación.	12
1.3 La planificación estratégica en la empresa familiar	12
1.4 Etapas de la planificación estratégica	14
1.5 El sentido de la Planificación Estratégica en la empresa familiar.....	15
CAPÍTULO II	17
2.1 El proceso de sucesión.	17
2.2 Situaciones que se presentan en el proceso de la sucesión.	20
2.3 Gestión del cambio en empresas familiares en pos de una sucesión exitosa.	22
2.4 Tipología de sucesiones.	25
CAPÍTULO III	31
3.1. El consejo de Administración familiar	31
3.2. Estructura del Consejo de Administración Familiar.	33
3.3. El porqué de un Consejo de Administración Familiar.	34
3.4. El protocolo Familiar.....	35
CAPÍTULO IV	38
4.1. Aspectos metodológicos.....	38
4.2.Caracterización de empresas analizadas.....	40
4.3. Resultados de las encuestas.....	43
CONCLUSIÓN	47
BIBLIOGRAFÍA	49

RESUMEN

Las Empresas Familiares son la base fundamental de la economía del país, dado su elevado porcentaje en la participación de la generación del PBI nacional. Sin embargo, es insignificante la atención que se le presta a este grupo de empresas que presentan problemáticas y características diferenciadoras que hacen que el 70% de ellas no sobrevivan a la primera generación.

Ofrecer herramientas de gestión que permitan la superación de conflictos y la consolidación definitiva, es el desafío que debemos afrontar en un proceso de reconversión que ya no admite desaciertos. La situación competitiva, unida a los altos costos internos, la recesión imperante en muchos mercados y la necesidad de obtener rentabilidad, le exige permanentemente a la empresa familiar conseguir metas de eficiencia, rentabilidad y productividad.

Frente a este contexto turbulento y demandante se plantea un interrogante fundamental: ¿Qué percepción tienen los dueños de empresas familiares pymes sobre cuestiones sucesorias? ¿Qué aspectos de previsibilidad tienen en cuenta y qué aspectos de improvisación ponen en práctica?

Partiendo de los interrogantes mencionados, nos planteamos el siguiente objetivo general: Identificar y analizar las percepciones de los empresarios Pymes de la ciudad de Rosario y alrededores sobre lo que representa un plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar.

Nuestra hipótesis supone que la mayoría de los empresarios Pymes de Argentina en la actualidad no tienen en cuenta aspectos de previsibilidad a la hora de encarar un proceso de sucesión. Para verificar esta hipótesis, se realizarán encuestas a dueños y participantes responsables en la toma de decisiones de empresas familiares pymes.

En cuanto al cuerpo del trabajo, el marco teórico-conceptual constará de tres capítulos en el que se recolectarán datos de fuentes bibliográficas de autores relevantes al tema y un capítulo de investigación, en el que se describen aspectos metodológicos del trabajo.

Vinculando los capítulos anteriores y mediante el aporte de las encuestas realizadas se tratará de responder al principal interrogante de esta investigación la cual conllevará al desarrollo de las conclusiones generales.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan hoy en el mundo y especialmente en Argentina una fuerza económica muy grande a nivel país. En algunos países como Estados Unidos, Italia o Suecia, las empresas familiares componen las bases de sus economías. En otros países como Francia, su economía se basa en un importante tejido de empresas del sector público.

El boom económico experimentado por la mayoría de los países occidentales desde mediados de los años 50 y, especialmente durante las décadas de los años sesenta y setenta permitió el nacimiento y desarrollo de la mayoría de las empresas familiares actuales. Estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y 90 por ciento del total de empresas de un país¹. Estas, representan un sector de alto valor estratégico para una nación. Si se las fortalece, promueve y desarrolla a lo largo de las generaciones, podrían hacer aportes relevantes no solo para la economía sino también para un proyecto de sociedad o civilización nueva.

Podemos definir una empresa familiar como una unidad de negocio con relaciones en su interior, donde los valores de la familia: como lealtad y protección se mezclan con los valores empresariales, como rendimientos y resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la supervivencia de la empresa². Empresas que por ser familiares, nacen y se desarrollan íntimamente ligadas al núcleo afectivo y consanguíneo de la familia, considerada clásicamente como célula básica de la sociedad humana. Esta característica le aporta a la empresa familiar su mayor fortaleza pero también su mayor desafío para la continuidad.

¹ Amat, J. M.(2004) *La continuidad en empresas familiares*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

² Gon, Paula. (2003). *Tesis: Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos*. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3330725> (fecha de consulta: 13/02/2016)

Muchas veces se confunde la empresa familiar con la pequeña y mediana empresa (PYME). Aunque en general suelen ser de pequeña dimensión, las empresas familiares también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes compañías de un país³.

En este contexto, pareciera ser que el descubrimiento de las Pymes como motor de la producción es un hallazgo reciente, sin embargo su consideración como estrategia de desarrollo y afianzamiento en los países industrializados arranca en los años '60.

La característica, en los países desarrollados como Italia, en comparación con Argentina, es que la Pyme está plenamente integrada al sistema productivo y sumamente valorizada como instrumento de desenvolvimiento industrial y de aumento de la productividad integral. El interés por las Pymes se da a raíz de los cambios en los patrones de demanda que dan lugar a una mayor diversificación, de la aparición de tecnologías económicas para pequeñas escalas de producción y de los cambios en los factores productivos, especialmente, el factor laboral y su relación con su costo y los problemas y conflictos sindicales.

El resultado positivo, a nivel internacional, está demostrado por el éxito y la competitividad alcanzadas por el Japón, las tendencias crecientes hacia la descentralización económica en los Estados Unidos, el franco desarrollo de las Pymes en Europa, especialmente en los últimos 30 años y, particularmente en Italia y el fracaso del modelo económico soviético, a partir de una estructura totalmente opuesta, es decir centralizada, burocrática e inflexible a los cambios. La propia China de hoy para convertirse en la potencia económica que es, debió producir cambios importantes en su estructura de producción.

Las investigaciones realizadas permiten identificar, con variados grados de énfasis, las distintas contribuciones de las pequeñas y medianas unidades económicas en la mayoría de los países avanzados.

Los impactos económicos que esos estudios atribuyen a las Pymes son, entre otros, la mayor dinamización de la economía, el mejoramiento del progreso tecnológico, la aceleración de la movilidad y el desarrollo social, la mayor flexibilidad para ajustar el empleo de los factores productivos, el más alto grado de adaptabilidad ante las

³ Amat, J.M. *Op.Cit.* p.19

variaciones de la demanda, y la más efectiva capacidad de innovación y difusión tecnológica.⁴

Frecuentemente, sucede en las empresas familiares que la sucesión no es programada o cuando lo es, no se le da el enfoque que merece. Esto trae aparejado grandes problemas, entre ellos, conflictos dentro y fuera de la familia, dentro y fuera de la organización.

Algunos autores, hablan de que las transiciones o sucesiones son los períodos más críticos y desafiantes para las empresas familiares⁵. Son períodos de incertidumbre para quienes toman decisiones, porque en ellos se hacen elecciones fundamentales que darán nueva forma al futuro de la organización, pero a su vez son oportunidades que se presentan para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear el cambio fundamental y necesario.

Otros autores, destacan a la sucesión como todo un proceso, y no un hecho aislado en el tiempo. Un proceso profundo que abarca muchas capas de actividad, y ancho, porque debe dirigirse a muchas personas y no solo a la que finalmente sea elegida para suceder⁶. Es por ello que analizaremos cuales son las ventajas de realizar un plan de sucesión planificado y con vistas a futuro.

Estudios elaborados por consultoras⁷ remarcan que la transición entre generaciones puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso para una empresa familiar. La transición de una generación a la siguiente es una línea de fractura potencial en las empresas familiares. Suele suceder en las empresas familiares que quienes representan la tercera o cuarta generación, son mucho más propensos a sentir que tienen que hacerse cargo de un legado. Uno de los problemas esenciales que también se da en este proceso es el de la comunicación.

Por otra parte, es importante resaltar que la sucesión en las empresas familiares se está dilatando, ya que muchos de sus fundadores no quieren entregar el mando a sus

⁴ Prestipino, C.A (2007) El A, B, C y Z de la Competitividad. Rosario: Gráfica Kela.

⁵ Beckard, R. H. (1988). *Transiciones generacionales-Administración del cambio*: 2da edición. México D.F. Edit Addison-Wesley Iberoamericana.

⁶ Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. Madrid: Gráficas Muriel.

⁷ Pwc (2014). *Modernizar y profesionalizar la empresa familiar será el gran desafío para los próximos años*. Disponible en: <http://www.pwc.com.ar/es/prensa/modernizar-y-profesionalizar-la-empresa-familiar-sera-el-gran-desafio-para-los-proximos-aos.html>(fecha de consulta: 13/02/2016).

sucesores hasta que estos hayan adquirido la experiencia necesaria. Además, los dueños de un negocio familiar raramente se retiran por completo. En este sentido, este es un desafío al que deben enfrentarse las nuevas generaciones para gestionar la fase transitoria, cuando sus padres aun siguen involucrados en el negocio o incluso a cargo.

Por último, como antecedente del tema a abordar podemos concluir que respecto al traspaso de la administración: "la gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión"⁸.

Es por lo antedicho que en el presente trabajo de investigación, nos planteamos el siguiente interrogante: ¿Qué percepción tienen los dueños de empresas familiares Pymes sobre cuestiones sucesorias? ¿Qué aspectos de previsibilidad tienen en cuenta y qué aspectos de improvisación ponen en práctica? Además, teniendo en cuenta la importancia que conlleva dar un marco jurídico a la empresa familiar a los efectos de determinar aspectos previsibles e improvisados a la hora de elaborar un plan de sucesión, nos preguntamos, ¿cuáles son las ventajas de realizar un plan de sucesión planificado y con vistas a futuro.

Este trabajo de investigación se desarrollará durante el período Abril 2015-Abril 2016. El área de estudio quedará limitado a las empresas familiares pymes de la ciudad de Rosario y sus alrededores.

Partiendo de los interrogantes anteriormente nombrados, formulamos el siguiente objetivo general: *Identificar y analizar las percepciones de los empresarios Pymes sobre lo que representa un plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar.*

Y los objetivos específicos:

- Establecer la importancia de la planificación a largo plazo para el éxito a futuro de la empresa familiar.
- Describir qué aspectos incluye un plan de sucesión.
- Definir la importancia de un marco jurídico en la empresa familiar a los efectos de determinar aspectos previsibles e improvisados a la hora de elaborar un plan de sucesión.
- Identificar las percepciones de los empresarios pymes de la ciudad de

⁸ Drucker, P. (1975). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.

Rosario y alrededores sobre cuestiones sucesorias y los aspectos de improvisación que ponen en práctica.

Nuestra hipótesis supone que durante el año 2015-2016 la mayoría de los empresarios Pymes de la ciudad de Rosario y alrededores no tienen en cuenta aspectos de previsibilidad a la hora de encarar un proceso de sucesión. Esto generó que no se realice una planificación estratégica orientada a largo plazo y además la falta de comunicación que se da entre los integrantes de la empresa familiar.

Para la recolección de datos, se realizarán encuestas a dueños y participantes responsables en la toma de decisiones de empresas familiares pymes. Las empresas encuestadas se encuentran situadas en la localidad de Rosario y alrededores.

La metodología utilizada en esta investigación será cualitativa y de tipo descriptiva para referirnos a los aspectos de previsibilidad e improvisación que se tienen en cuenta en las empresas familiares pymes y en lo que respecta a la sucesión. También se empleará una técnica correlacional con el objetivo de conocer la relación existente entre variables en el contexto estudiado.

En cuanto al cuerpo del trabajo, el marco teórico-conceptual constará de tres capítulos en el que se consultaran fuentes bibliográficas de autores relevantes al tema. En el Capítulo uno, desarrollamos una de nuestras variables de hipótesis que es la importancia de la planificación a largo plazo para el éxito a futuro de la Empresa Familiar. En el Capítulo dos, se desarrollará la segunda variable de nuestra hipótesis, el plan de sucesión. En el tercer Capítulo, desarrollamos la última variable de nuestra hipótesis, que es la importancia del marco jurídico en la Empresa Familiar. Por último, en el Capítulo cuatro, se volcará la información recolectada en el trabajo de investigación de campo, a través de encuestas, en las cuales se utilizará un cuestionario previamente definido, utilizando preguntas abiertas y cerradas.

Vinculando los capítulos anteriores y mediante el aporte de las encuestas realizadas, se tratará de responder al principal interrogante de esta investigación la cual conllevará al desarrollo de las conclusiones generales.

CAPÍTULO I

"LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO EN EMPRESAS FAMILIARES"

En el presente capítulo estableceremos la importancia de la planificación a largo plazo para el éxito a futuro de la empresa familiar. Para ello, describiremos en primer lugar cómo es el paso a una buena planificación, abordaremos la importancia de la misma en la empresa familiar, sus etapas y el sentido de su implementación.

1.1 La Planificación y su importancia en la empresa familiar.

La planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible.⁹

Es importante entender que muchos problemas que surgen en las empresas familiares ocurren a causa de falta de planificación o planeación. Si no se define un destino en particular, se puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Es por ello que es clave definir metas, fijar estrategias para alcanzarlas, y trazar planes para integrar y coordinar las actividades.¹⁰

⁹ Molina, Morales y Bonilla (2006). *Planificación: Concepto e importancia*. Barinas. Disponible en: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>(fecha de consulta: 14/02/2016).

¹⁰ Robbins, S. P. (2005). *Administración*. 8va edición. México. Edit Pearson Educación de México S.A.

Figura 1- La planificación y su importancia en la empresa familiar.



Fuente: Ferrero B. (2015). ¿Qué entendemos por empresa familiar?. Disponible en: <http://bferrero.es/a-vida-o-muerte-las-empresas-familiares/> (fecha de consulta: 14/02/2016)

Empresas que fueron fundadas por una sola persona o por una familia, es muy difícil que continúen después de la vida de sus fundadores. Muchas de estas, desaparecen del mercado por diferentes razones; por ser vendidas, por ser líquidas o porque dejan de ser entidades comerciales. A lo largo de años, la planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que deben desempeñar los directivos de la empresa. Sin embargo, y como cualquier otro instrumento en manos del hombre, un uso imperfecto o mal dirigido de esta herramienta puede dar lugar a una sensación de fracaso. Esta disfunción de la planificación puede darse por razones de diversa índole:

- Cuando las personas clave de la empresa no están totalmente implicadas en el proceso.
- Cuando las ambiciones y expectativas son demasiadas elevadas.
- Cuando los supuestos no se revisan con la periodicidad, premura y atención suficientes.
- Cuando no existe o es reducido el seguimiento y control de los resultados de la planificación.
- Cuando se concede una excesiva atención, en tiempo y recursos, a algún aspecto de la planificación (frecuentemente a la elaboración de objetivos), o cuando no se le dedica el tiempo, la participación y los recursos adecuados.

1.2 El paso a una buena planificación.

Las empresas familiares de primera generación se enfrentan a diferentes dificultades para poder realizar una buena planificación que les asegure el éxito de su continuidad a futuro. Un problema común que suele presentarse en estas empresas es la resistencia a la planificación. La ausencia de planificación puede generar resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces, provocar su desaparición.

En esta etapa, se busca definir una serie de metas, fijar estrategias y trazar planes para poder alcanzarla. Por ello, el primer paso para planificar la continuidad es tener una clara visión a largo plazo. Se busca el desarrollo de una estrategia de negocios que considere aspectos de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos¹¹. El propósito es enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa.

Los beneficios de la planificación como un claro compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad, constituyen una serie de herramientas esenciales para la definición de un plan estratégico en la empresa familiar.

1.3 La planificación estratégica en la empresa familiar

El proceso de planificación estratégica como método de trabajo, resulta de mucha utilidad cuando los familiares encaran la sucesión, porque les permitirá conversar sobre las bases del negocio y su empresa, con objetividad, procurando tener una visión compartida de la realidad.

¹¹ Ward, J.(1988). The special Role of strategic of planning for family business. Family business review, 1(2): 105-117. Disponible en: <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf> (fecha de consulta:20/02/2016).

Las diferencias de criterio se podrán acentuar cuando se esté elaborando el plan estratégico, ya que ahí, probablemente se reflejen las posiciones más conservadoras frente a las más audaces. Para moderar estas posibles situaciones conflictivas convendrá contar con el asesoramiento profesional de personas capacitadas para ello.¹²

Existen cientos de modelos de planificación y dirección estratégica. La mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo FODA¹³ (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.¹⁴

La planificación estratégica es un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y la filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar dichos objetivos.¹⁵

Otro modelo, enfatiza en cambio el proceso de dirección estratégica, tomando como referencia evidentemente un proceso de planificación. En este modelo también se estudian las relaciones y los problemas que se pueden generar a raíz de la implantación de un plan estratégico en tres etapas¹⁶:

- Análisis estratégico
- Formulación de estrategias
- Implantación de estrategias

¹² Vivas Moreno, B. (2006). Op. Cit. p. 222.

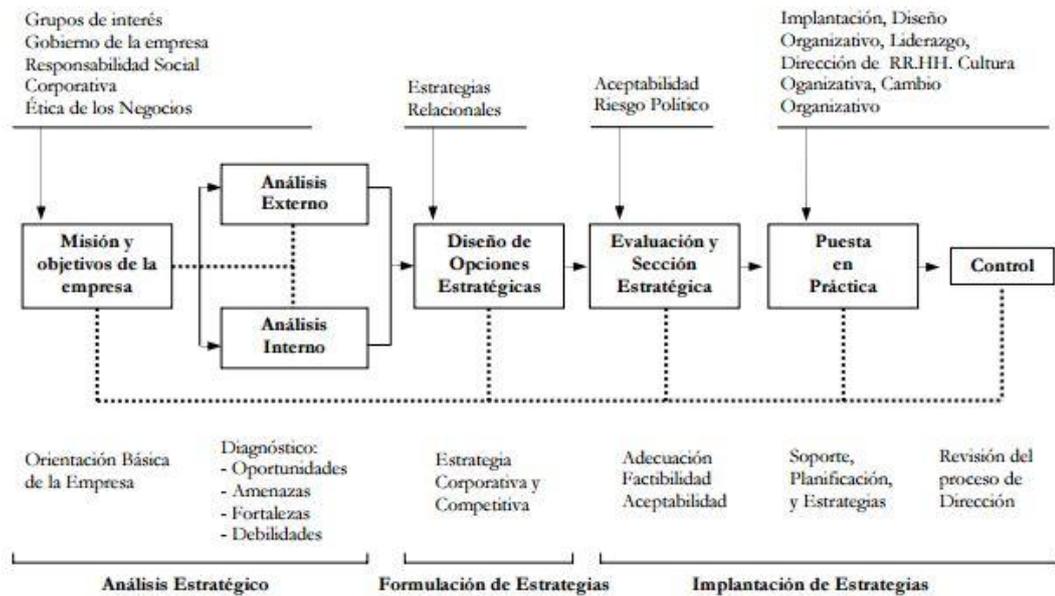
¹³ Modelo desarrollado en el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970, a raíz de una investigación realizada con la lista de 500 empresas de la revista *Fortune*. En inglés se conoce como SWOT Analysis y en español se utiliza indistintamente FODA o DAFO.

¹⁴ Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia*. 1ra Edición. Barcelona: Editorial Granica.

¹⁵ Valda, J.C. (2009). *Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria*. Grandes pymes: Un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2009/10/12/como-superar-las-barreras-que-dificultan-la-comunicacion-de-la-familia-empresaria/> (fecha de consulta: 20/02/2016).

¹⁶ Guerras J L (2004). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Disponible en: <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf> (fecha de consulta: 20/02/2016).

Figura 2- El proceso de Dirección Estratégica Empresarial y sus problemas.



Fuente: Guerras J L (2004). La planificación estratégica en las empresas familiares. Disponible en: <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf> (fecha de consulta: 20/02/2016)

1.4 Etapas de la planificación estratégica

En primer lugar debemos comenzar con el diagnóstico: definir dónde estamos. Este estudio tiene por objeto conocer la situación competitiva de la empresa hoy en su sector y sus perspectivas.

La importancia de realizar un diagnóstico radica en:

- Relevar toda la información existente a los efectos de trabajar con un mayor grado de certeza en la definición del plan.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, a los efectos de diseñar una buena estrategia competitiva. Contar con elementos firmes que permitan trabajar con un cierto grado de certidumbre respecto a los objetivos comerciales planteados.
- Entender los factores claves sobre lo que se apoyan las ventajas.
- Explicar el sistema de valores (creencias y cultura) para ver más tarde (cuando se decida la estrategia) cómo pueden afectar a la misma.
- Elaborar un plan comercial que al ser factible se convierte en una mayor

probabilidad de éxito.

Realizar un diagnóstico comercial permite analizar la situación competitiva actual del negocio, su rentabilidad y posibilidades futuras. Se trata de saber si el negocio puede o no evolucionar, proponiendo una nueva forma de organización y comercialización con innovación estratégica.

En segundo lugar, debemos hablar de la planificación; definir "por dónde queremos ir" a mediano y largo plazo. Tiene los siguientes componentes:

- Cómo queremos ir.
- Evaluación del plan.
- Financiación del plan.
- Asignación de responsables.

Por último, debemos llevar a cabo un control del plan; hay que seguir la evolución del plan, a base de medir resultados y realizar evaluaciones periódicas del desempeño, para poder realizar las correcciones correspondientes si se presentan desviaciones. Para ello la empresa deberá contar indicadores claves y un sistema de información .

1.5 El sentido de la Planificación Estratégica en la empresa familiar

Todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. Para el caso de la empresa familiar, existen otros motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera dilemas como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia. Estos autores identificaron las siguientes variables para equilibrar la relación empresa y familia:

- El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.

- Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.
- Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

En las empresas familiares, sobresalen las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresarial, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto produce una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia.

El objetivo de la planificación estratégica en la empresa familiar es que sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar.

CAPÍTULO II

"EL PLAN DE SUCESIÓN"

Entendiendo a la Sucesión como la sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función, vamos a describir a continuación los diferentes aspectos que incluye un plan de sucesión. A tal fin definiremos el proceso de sucesión, situaciones que se presentan en el proceso de sucesión, gestión del cambio en Empresas Familiares en pos de una sucesión exitosa y tipología de sucesiones.

2.1 El proceso de sucesión.

Ciertos autores señalan que la planificación de la sucesión permite dirigir y asegurar la continuidad del liderazgo familiar, incorporando la siguiente generación integridad, confianza y competencia. Mantener una empresa familiar de generación a generación resulta un tanto difícil debido a que no es simplemente el hecho de suceder el mando de una empresa, sino se debe asumir todo lo que implica el que la empresa familiar mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la organización¹⁷

Figura 3- Etapas de crecimiento en una empresa familiar.



Fuente: Valda, J C (2014). Empresas Familiares. Etapas de crecimiento en una empresa familiar. Revista on line: Grandes Pymes. Disponible en : <http://www.grandespymes.com.ar/2010/07/07/etapas-de-crecimiento-en-una-empresa-familiar/>(fecha de consulta: 15/02/2016)

¹⁷ Astrachan J, Marchisio G y Mazzola P (2008). "Planificación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor en la siguiente generación." En: Amat, J., Martínez, J. y Roure, J (eds.): *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que quiere intervenir, saber hacia dónde van las cosas, cual es su dirección natural y hacia donde nos lleva esta situación¹⁸

Para garantizar la continuidad de la empresa familiar es necesario que el cambio se dé por completo y que las partes intervinientes no se opongan. Es necesario ver el cambio como una oportunidad.

En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira, se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa. Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo.

Sin embargo, la sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Cuando la persona al frente de la empresa familiar no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón, es natural que se contemple a algún miembro de la familia como "el sucesor" en primera instancia. No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero sí pensados o actuados por los protagonistas (fundador y sucesores), y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

¹⁸ Isaac, J. Reig, E. Soto, E. (2003). Toma de decisiones y control emocional. Barcelona.Edit. C.E.C.S.A

En el momento de la sucesión, la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra. El momento de la sucesión consta de varios actos¹⁹:

- La decisión de que ya es hora de sucesión.
- La búsqueda del candidato.
- El aterrizaje de la sucesión.
- La operación de la sucesión.
- El retiro.

Figura 4- La sucesión en la empresa familiar.



Fuente: Vicent Chuliá, F (2004). El buen gobierno de las empresas familiares. Revista on line. Economía y negocios. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-iii/>(fecha de consulta:15/04/2016)

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa familiar, debe ser un asunto de familia, y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las personas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre sí de modo que no es el más adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

¹⁹ Saldaña, M.(1998). La sucesión en una empresa familiar. México D.F. Grupo Editorial Iberoamericana.

2.2 Situaciones que se presentan en el proceso de la sucesión.

En la empresa familiar, suele ocurrir el retraso de la sucesión. Esta situación se presenta cuando los predecesores, por estar convencidos de que todavía no resulta necesario, no deciden plantearla de una manera formal y definitiva. Además, este hecho, va unido con que los predecesores también piensan que ellos están "inmunizados" frente al peligro de caer en las trampas de la empresa familiar. Con lo cual, sin darse cuenta de ello, estos predecesores no saben lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que sepan.

En este contexto, otra de las causas del retraso de la sucesión, suelen darse cuando el predecesor y el resto de la organización de la empresa familiar no saben cómo estructurar el problema de sucesión. Al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni a pedir ayuda, no saben cómo realizar una planificación e implantar una solución. Asimismo también ocurre que el predecesor no quiere ser sucedido y, como tiene suficiente poder para impedir toda la amenaza de remoción de su cargo que se le presente, se opone directa y claramente a desarrollar este proceso.

Existen cuatro tipos de predecesores²⁰:

- Los monarcas: creen que su cargo es de por vida y les cuesta mucho abandonar la situación de poder que le ha venido dada por nacimiento. Sólo dejarán la empresa cuando las fuerzas ya no lo acompañen.
- Los generales: dejan su puesto por disciplina, y si lo hacen contra su voluntad, siempre están preparados para "entrar en combate" y salvar a la empresa, convencidos de que su ayuda será necesaria antes o después.
- Los embajadores: facilitan mucho el relevo. Como suelen realizar los embajadores, cuando llega el momento de abandonar el cargo, dejan todo listo para el sucesor y se retiran sin problemas y de forma definitiva.
- Los gobernadores: se desvinculan sin problemas de la empresa si se les da una nueva misión a la que dedicarse. No tienen ningún interés en estar ligados a la empresa una vez que se han ido.

²⁰ Sonnenfeld, Jeffrey, A. y Spence, P. (1989). The parting patriarch of a family firm. Family Business Review. La sucesión en la empresa familiar. Miguel Angel Gallo.(1998). Servicios de estudios. "La Caixa" Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Barcelona. Edit. CEGE Creaciones Gráficas, S.A.

En las empresas familiares, los dirigentes que más abundan suelen obedecer al patrón de los monarcas y generales, perfiles que dificultan sustancialmente el proceso de sucesión, aunque por supuesto, se pueden encontrar predecesores de los cuatro tipos.

Figura 5- Jefes tóxicos para la salud personal y familiar.



Fuente: Revista on line. Vivir con diabetes. Disponible en: <http://vivircondiabetes.net/jefes-toxicos-para-la-salud-personal-y-familiar/>(fecha de consulta:15/04/2016)

Es importante tener en claro que el plan de sucesión sólo será exitoso si se adapta a las características del líder que debe ser relevado.

El proceso de sucesión es un proceso muy emocional²¹, y muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que suele presentarse esta resistencia en reiteradas ocasiones, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo.

Por otra parte, no se puede perder de vista que en comparación con la empresa no familiar, el proceso de sucesión en una empresa familiar, además de ser un proceso complejo, requiere bastante más tiempo y, que por ello, no se puede pretender que quede resuelto en unas pocas reuniones o gracias a haber alcanzado un acuerdo. En efecto, el paso de primera a segunda generación, no consiste sólo en cambiar de un jefe ejecutivo principal al siguiente, como es lo habitual en la empresa no familiar, sino que unido al cambio de esta persona se suelen presentar cambios en la estructura de propiedad, en los intereses de los propietarios y en las formas de gobierno.

²¹ Sonnenfeld, J. (1988). "La sucesión en la empresa familiar". Servicios de Estudios- La Caixa. P.22 Barcelona.

Es importante destacar en este ámbito entonces, algunos factores claves que inciden en la resistencia a la planificación de la sucesión²². Algunos de ellos son:

- Para el fundador, pensar en retirarse de la empresa porque ya no tiene las fuerzas y habilidades necesarias para llevarla adelante, es una situación muy difícil para este estilo de personas activas y luchadoras.
- Los propietarios concentran todas sus energías en el día a día, considerando la planificación del futuro como algo que se irá dando solo en el tiempo.
- Si un hijo propone la planificación de la sucesión, parecería que está más interesado en la herencia que en la longevidad de su padre.
- Es una situación complicada decidir quién de los hermanos ocupará el lugar del padre en la empresa.
- Pensar el futuro sin la presencia del padre puede resultar tan angustiante que impide discutir acerca del proceso de sucesión.
- Para muchos empleados de trayectoria y larga experiencia en la empresa, el hecho de que el hijo /a del dueño se hagan cargo de la empresa es visto como una amenaza a su estabilidad laboral. Los nuevos dirigentes vendrán con toda la expectativa de hacer modificaciones en la empresa.
- Los clientes importantes de la empresa también se opondrán ya que desconfían del novato.
- Empleados de edad avanzada también tratarán de interponer obstáculos a la sucesión, ya que ellos deberían pensar también en su propia sucesión.

2.3 Gestión del cambio en empresas familiares en pos de una sucesión exitosa.

Como mencionábamos anteriormente, mantener una empresa familiar de generación a generación resulta un tanto difícil debido a que no es simplemente el hecho de suceder el mando de una empresa, sino se debe asumir todo lo que implica el que la empresa familiar mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la organización.

²² Gon, Paula. Op. Cit. p. 109.

Para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que quiere intervenir, saber hacia dónde van las cosas, cuál es su dirección natural y hacia donde nos lleva esta situación.

Para garantizar la continuidad de la empresa familiar es necesario que el cambio se dé por completo y que las partes intervinientes no se opongan. Es necesario ver el cambio como una oportunidad.

El cambio no es meramente necesario para la vida, es la vida misma²³. El cambio es absolutamente necesario en un ambiente cambiante. Tan solo necesitamos ser mejores en ello. Deben verse como una oportunidad y no como una amenaza.

Vivimos en un mundo cambiante, dinámico, en el cual el entorno es altamente turbulento. No podemos evitarlo, los tiempos de un entorno en equilibrio son cosa del pasado; lo único que podemos estar seguros es que el cambio es constante, arriba cada vez en periodos más cortos, y genera modificaciones en el status quo al que estamos acostumbrados.

Sobre esta realidad cambiante tenemos en principio dos opciones fundamentales: hacer algo, o no hacer nada. Obviamente que la segunda opción que podemos ver reflejada en la actitud rígida a la cual suscriben algunas organizaciones miopes tiene un solo resultado posible: su desaparición.

Esto es así debido a que la conducta rígida genera que la empresa quede rezagada dentro de su ambiente competitivo, y relegada a una lenta pero segura dimisión. El no hacer nada no es hoy una opción viable, ya que lo vertiginoso del cambio hace necesaria una dinámica competitiva para sostener la posición y avanzar.

La adaptación es lo que nos asegura la supervivencia. Y es por ello que las organizaciones deben estar en continuo desarrollo y movimiento en pos de su visión estratégica, componente clave para asegurar el futuro de nuestras organizaciones. Después de todo, si no sabemos a dónde queremos llegar, seguramente no llegaremos a ningún lado.

²³ Toffler, A. (1971). Future Shock. Citado por Lanza P. Disponible en: <http://info-global.com.ar/uai/GestiondelCambio.pdf>(fecha de consulta: 15/04/2016).

Es por lo antes mencionado que contamos en realidad con una sola opción si queremos subsistir: el cambio. Y este cambio puede darse de dos maneras muy diferentes: una adaptativa y otra evolutiva. Ambas opciones implican caminos radicalmente disimiles para generar nuevos productos, servicios, formas de hacer negocios, atraer nuevos clientes, y obtener una mayor rentabilidad.

La literatura académica sugiere que tanto como el 70% de los programas de gestión del cambio fracasan y que el cambio transformacional tiene lugar sólo el 30% de las veces. Los factores culturales y humanos se encuentran entre los determinantes claves del bajo desempeño. Las raíces de la resistencia pueden encontrarse en el miedo y en el instinto de supervivencia.²⁴

Algunos factores de éxito en los procesos de cambio de las empresas familiares son:

- Los Valores. Parece lógico que la existencia de valores corporativos enfocados hacia la flexibilidad, y que efectivamente se practiquen y estén consolidados, facilita la actitud positiva de una organización frente al cambio y, por tanto, la eficacia del propio proceso de cambio.
- Existencia de foros en cuyo seno los accionistas puedan debatir tanto temas familiares como profesionales, sin asumir mayor responsabilidad que la de accionista. Por ej. Consejo de Familia.
- Existencia de un Consejo de Administración competente, proactivo y comprometido. Es conveniente enriquecer la composición y funcionamiento de los Consejos de Administración, profesionalizándolos y evitando Consejos compuestos simplemente por sus accionistas por derecho y, en su caso, complementados por consejeros directivos de la empresa.
- Conseguido todo lo anterior, el accionista podrá concentrarse en lo que le es propio: vigilancia de la implantación de sus valores y exigencia continua al Consejo para que realice bien sus funciones.
- Vale la pena recordar que las funciones propias del Consejo son:
 1. Garantizar la existencia de una estrategia que cumpla con los valores de la compañía y que garantice su futuro, cambiándola cuando sea necesario.

²⁴ Lanza P (2015). "Gestión del cambio en las organizaciones". En: Desarrollo organizacional, Gestión del cambio. Rosario.

2. Supervisar la ejecución y avance de esta estrategia, así como de la eficacia y eficiencia a corto plazo.

3. Garantizar la disponibilidad de las mejores y más capacitadas personas en cada nivel de responsabilidad, en especial los niveles superiores.

En resumen, la consigna, tal como la consigna de cualquier elemento vivo, parece ser: cambiar o morir, no hay otra opción. Cualquier alternativa que no implique el cambio equivale a sumirnos en un camino que solo puede llevarnos a nuestro propio deceso.

2.4 Tipología de sucesiones.

Cuando hablamos de tipología de sucesiones debemos tener en cuenta que la sucesión no es una sola, sino son varias:

1. Una sucesión en la familia.
2. Una sucesión patrimonial.
3. Una sucesión en la gestión.

Las tres están relacionadas entre sí pero son distintas, con complejidades que le son propias de cada una de ellas; se ven afectadas de distinta manera por cada uno de los participantes de la mismas.

Cuando se las analiza desde la óptica de la distribución de la propiedad y, en consecuencia, de la influencia sobre el gobierno, las empresas familiares responden a tres formas fundamentales²⁵:

1. Las empresas con un dueño director.
2. Las sociedades de hermanos.
3. El consorcio de primos.

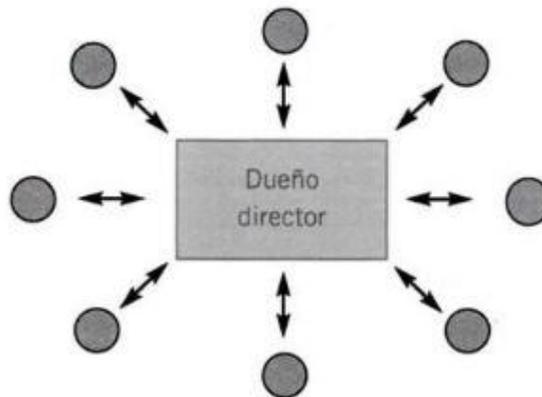
Estas formas básicas están relacionadas con la etapa generacional en la que se encuentra la compañía, de manera tal que la empresa con un dueño director durante la primera generación, puede pasar a ser una sociedad de hermanos en la segunda y un consorcio de primos en la tercera.

²⁵ Lansberg, I. (2000). "Los sucesores en la empresa familiar-cómo planificar para la continuidad": Buenos Aires: Edit. Granica.

Es importante resaltar que con frecuencia existe una correlación entre la forma de la empresa y su etapa generacional, pero, la progresión no siempre sigue una secuencia predeterminada. Tal es el caso, de empresas familiares fundadas por hermanos y no por un sólo empresario. A continuación se analizarán los tres tipos de formas básicas de empresas familiares, prestando particular atención a las características estructurales de cada una:

- Empresa familiar con un dueño director

Figura 6- La empresa con un dueño director.



Fuente: Lansberg, I. (2000). "Los sucesores en la empresa familiar-cómo planificar para la continuidad" p.53: Buenos Aires. Edit. Granica.

La característica distintiva de este tipo de empresas es el centralismo del dueño director. Los dueños con toda la autoridad están estrechamente relacionados con todos los aspectos de la empresa. Conocen a fondo los productos y servicios que provee la compañía y constituyen el enlace con los recursos externos críticos como los bancos, proveedores y clientes.

Esta estructura funciona bien durante la primera etapa de crecimiento de la empresa en las que resulta crítico adaptarse a las necesidades del cliente y a los requisitos del mercado. Sin embargo, si la compañía crece en tamaño y complejidad, esta estructura se ve sobrecargada, al igual que el dueño. Es una etapa donde el dueño debe empezar a delegar. Esta delegación no es un proceso sencillo para la mayoría. En general, conservan el control sobre todas las decisiones críticas, cualquiera sea el tamaño de la empresa.

La mayoría de estos propietarios le dedican demasiado tiempo a la conducción de su empresa, pero, además, es importante resaltar que los hace poderosos frente al hecho de ser quienes controlan la economía familiar. La empresa suele tener una presencia psicológica importante en la familia y el dueño director decide que integrantes pueden trabajar para ella y participar de sus beneficios. En general, la familia tiene una estructura relativamente simple en esta etapa y se parece a lo que, en términos genéricos, se conoce como la familia nuclear, integrada por el padre, la madre y los hijos en diferentes etapas de su desarrollo.

La propiedad y el control de gestión pueden ser transferidos a un único heredero en cualquier momento. En general, esto se produce cuando sólo un integrante de la generación siguiente está interesado, o cuando los socios creen que lo más apropiado es transferir la empresa al hijo que consideran más competente y brindar a los restantes activos alternativos como bienes raíces o (en su masa sucesoria) los frutos de un seguro de vida. También puede ocurrir que los propietarios tengan la firme creencia de que es necesario concentrar la propiedad y el control en manos de un sólo individuo para asegurar coherencia en las políticas y eficiencia en la gestión.

- La sociedad de hermanos.

En este tipo de organización, favorita de los padres que desean ver a los hermanos trabajando en equipo, la estructura de la propiedad está dividida de manera más o menos equitativa entre un grupo de hermanos. En su forma pura, ninguno de ellos tiene una ventaja clara sobre los demás y deben encontrar la manera de su influencia en la toma de decisiones.

La propiedad compartida implica que los hermanos son recíprocamente responsables entre sí y deben reconocer, directa o indirectamente, las necesidades, perspectivas y preferencias de los otros. Coordinar la participación de los diversos hermanos puede ser una tarea prolongada y difícil. Esto sucede especialmente cuando alguno de los hermanos-socios no participan en la administración. En estas situaciones, los hermanos que participan activamente conocen más a fondo las decisiones de gobierno y tienen mayor influencia en ellas que los que sólo son accionistas. Preservar el adecuado equilibrio del poder entre los hermanos es un desafío fundamental en estos sistemas.

Las sociedades entre hermanos tienen dos formatos esenciales: "primero entre iguales" y la organización del "liderazgo compartido". En el primer caso se trata de un grupo que tiene un único líder reconocido. Estos tipos de líderes no pueden actuar unilateralmente; aprenden desde jóvenes a adoptar un estilo consultivo y a trabajar por consenso, negociando continuamente todo tipo de acuerdo con los demás.

En algunas empresas familiares, el papel del hermano líder está reconocido formalmente y la diferencia con los demás radica en los cargos y beneficios adicionales, mientras que en otras la influencia de este hermano sobre los demás tiene una naturaleza informal. Para que estas sociedades sean estables y eficaces, el líder debe demostrar ante los otros sus habilidades de conducción. Los demás deben estar convencidos de que sus intereses económicos están mejor protegidos si le otorgan al hermano líder una autoridad relativamente mayor. Además de ejercer esta autoridad, los líderes deben luchar permanentemente por evitar asumir el papel de un padre en las relaciones con sus hermanos y hermanas, porque cuando lo hacen, inevitablemente surgen conflictos dentro de la sociedad.

En el segundo tipo de sociedad de hermanos, basada en el liderazgo compartido, todos dirigen la empresa en calidad de equipo. Los socios no sólo están en condiciones de igualdad como accionistas, sino que ejercen también una autoridad igual. En algunas sociedades hay una "oficina de la presidencia" de hecho, y todas las decisiones importantes son tomadas colectivamente. En general, los salarios y premios se dividen por igual y, aunque puede haber diferencias funcionales en las responsabilidades de los hermanos, se presume que son iguales en cuanto a la autoridad para la toma de decisiones. En estos sistemas, el mayor desafío que se enfrenta es lograr que los empleados y el mundo exterior comprendan y trabajen con esta estructura.

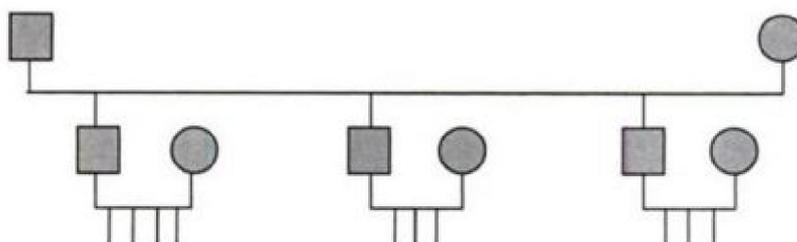
Figura 7- La sociedad de hermanos: la empresa.



Fuente: Lansberg, I. (2000). "Los sucesores en la empresa familiar-cómo planificar para la continuidad" p.58: Buenos Aires. Edit. Granica.

Finalmente, es importante resaltar que la organización familiar que generan las sociedades de hermanos, es considerablemente más compleja que la de la empresa con un dueño director.

Figura 8- La fase de la sociedad de hermanos: la familia.

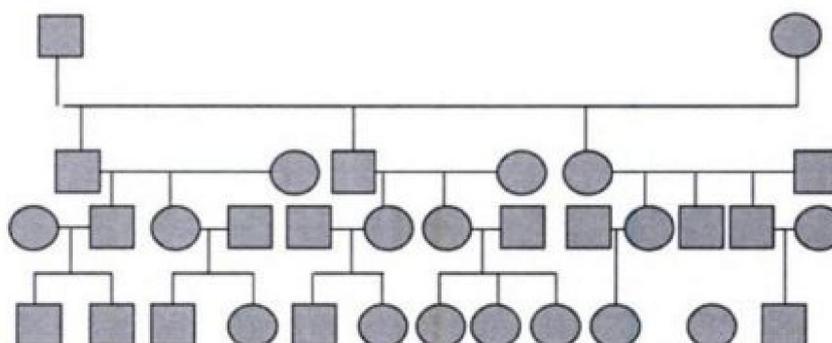


Fuente: Lansberg, I. (2000). "Los sucesores en la empresa familiar-cómo planificar para la continuidad" p.59: Buenos Aires: Edit. Granica.

- El consorcio de primos

Esta forma de empresa familiar se caracteriza por una estructura fragmentada de la propiedad que se ha dividido, generalmente con el transcurso de varias generaciones, entre varias ramificaciones de una familia extendida.

Figura 9- La fase de la sociedad de primos: la familia.



Fuente: Lansberg, I. (2000). "Los sucesores en la empresa familiar-cómo planificar para la continuidad" p.60: Buenos Aires: Edit. Granica.

Se distinguen por su carácter dinástico y el hecho de que las acciones están en manos de un gran número de primos. Además, otra característica es la preocupación que surge por la administración política, entre las diferentes ramas de una familia amplia.

El grado de influencia de cualquier ramificación dada depende, con frecuencia de tres factores. Primero, la cantidad de primos que la integran: cuanto menor es el número en comparación con las restantes ramas, más acciones es probable que controlen, y mayor es la influencia que pueden ejercer. Segundo, la capacidad de los primos de una rama para formar una coalición y actuar de manera concertada. Rara vez, sin embargo, una ramificación tiene la cantidad suficiente de acciones como para tener un control claro de las principales decisiones. Tercero, la cantidad de primos de una ramificación dada que tienen cargos jerárquicos en la empresa: cuanto mayor sea la representación de una rama en el management superior, mayor será su influencia con respecto a las restantes ramas.

En las empresas de primos, los cargos directivos suelen recaer en representantes de varias ramas de la familia; además, hay por lo general un gran número de primos accionistas que no participan de la empresa. Las familias tienden a crecer exponencialmente, mientras que las empresas crecen, linealmente. Con el tiempo, el tamaño de las tenencias de acciones individuales se reduce y los primos que no están empleados en la firma comienzan a preocuparse por la capacidad de la compañía para brindarles una corriente estable de dividendos.

Otro de los dilemas que suele afectar al consorcio de primos es la compensación entre el capital de trabajo y la liquidez de los accionistas. A medida que la empresa se expande y madura, requiere cada vez más capital de trabajo. Por otro lado, a medida que aumenta la cantidad de titulares de la propiedad, a los individuos les suele resultar difícil sostener sus estilos de vida a partir de los dividendos. Un número creciente de accionistas desea convertir en efectivo sus tenencias pero, dado que no hay un mercado listo para las acciones en una empresa en manos privadas, el management normalmente enfrenta a la necesidad de brindar alguna especie de fondo de adquisición si lo que se desea es que la empresa siga siendo familiar.

CAPÍTULO III

"EL MARCO JURÍDICO EN LA EMPRESA FAMILIAR"

Este capítulo nos ayudará a comprender la relevancia de ciertas acciones que ayudan a organizar la empresa familiar y a prevenir conflictos familiares, a los efectos de determinar aspectos previsibles en un plan de sucesión. Describiremos la importancia de la creación de un Consejo de Administración Familiar, cómo se conforma su estructura, el porqué de un Consejo de administración en la Empresa Familiar, y la elaboración del Protocolo Familiar.

Para atemperar los conflictos familiares y normar las conductas de los individuos en la relación "propiedad-negocio-familia", actualmente existen herramientas que pueden facilitar dicha interacción. Estas pueden ser:

- La creación de un Consejo de Administración Familiar.
- El diseño e implementación de un Protocolo Familiar.

3.1. El consejo de Administración familiar

Una empresa familiar que quiera asegurar su permanencia de generación en generación necesita dotarse de un sistema de gobierno corporativo, que atienda de forma continua a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar. En este contexto debe plantearse cómo tendría que ser el consejo de administración que ha de tener²⁶. El Consejo permite en una empresa familiar, separar las actividades diarias de la auténtica gestión de la empresa, facilitando por tanto la discusión y análisis de los temas clave en una mesa independiente y distinta, rompiendo con inercias, compromisos familiares, etc. Estos efectos pueden ser notablemente mejores en el caso de que participen en el Consejo, profesionales directivos-consultores independientes y ajenos a la empresa.²⁷

²⁶ Tapies, J. (2013). "Cómo debe ser un consejo de administración". IESE Business School. Universidad de Navarra. Disponible en: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/como-debe-ser-un-consejo-de-administracion/> (fecha de consulta: 06/05/2016).

²⁷ Lopez B. (2016) "Cuál es la estructura de un Consejo de Administración Familiar". Economía y negocios. Administración de Empresas. Disponible en: <http://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-estructura-de-un-consejo-de-administracion-de-una-empresa-3510.html> (fecha de consulta: 06/05/016).

El consejo deberá adecuarse a dimensiones cómo:

- La generación.
- El tamaño de la empresa.
- El tamaño de la familia y sus relaciones interpersonales.

Entendido como un órgano regido por principios de transparencia, especialización, colegialidad, unidad y eficiencia, en cualquier tipo de empresa un Consejo de Administración representa los intereses de los accionistas y asegura el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. En el caso de una empresa familiar se suma otra responsabilidad importante que lo convierte en el principal órgano donde, a parte de la estrategia, se deben discutir y entender los grandes temas de la empresa familiar como son la Visión, Misión y Valores.

Para poder actuar con criterio y eficiencia, el Consejo deberá estar dotado de procesos de supervisión y toma de decisiones transparentes y justas. Lo anterior, en muchos casos implica el trabajo en conjunto con los asesores externos, directivos no familiares y consejeros externos independientes, que junto a los consejeros familiares han de proporcionar información y juicio crítico al propietario-directivo acerca de su desempeño y de su equipo, supervisar y monitorizar las acciones directivas y ayudar a los propietarios a mantenerse firmes en las decisiones buenas para la empresa, evitando que presiones procedentes del ámbito familiar puedan interferir en lo más conveniente para el negocio.

De este consejo familiar, pueden surgir ciertos problemas que valen la pena mencionarlos:

- Falta de separación clara entre las tareas de gobierno y las de dirección.
- Falta de claridad en la definición de los intereses de los propietarios, la familia y el negocio.
- Disputas de poder e influencia entre distintas ramas propietarias que pueden paralizar la empresa y enrarecer el ambiente.

3.2. Estructura del Consejo de Administración Familiar.

La creación de un consejo de administración Familiar adquiere relevancia cuando hablamos de grandes empresas generalmente. Sin embargo, puede ser, incluso, de mayor valor en las pequeñas y medianas empresas al tratarse de estructuras organizativas más sencillas y flexibles que facilitarían la puesta en práctica de las decisiones del Consejo. A continuación explicamos cuál es la estructura del Consejo de Administración de una empresa teniendo en cuenta que en términos generales los Consejos de Administración cuentan con un Presidente, varios Consejeros y un Secretario.

En primer lugar, hablaremos del Presidente del Consejo de Administración. Este, será el responsable de convocar y elaborar el orden del día, así como de presidir y coordinar las reuniones. Asimismo, es el responsable del correcto funcionamiento del Consejo y de la organización de las evaluaciones anuales. Sobre la base de los “Principios de Buen Gobierno Corporativo” el puesto de presidente no debiera ser ejecutivo para, de esta forma, separarse de la figura del Director General (máximo responsable de la gestión).

En segundo lugar, aparecen las figuras de Consejeros. Estos, son miembros del equipo directivo de la compañía, Tienen participación esencial en puestos del Consejo de Administración. Podrían tener doble condición siendo ejecutivo-accionista aunque no resulta necesaria.

Bajo este mismo esquema, aparecen los Consejeros Dominicales, que representan a un porcentaje que son dueños de las acciones de la empresa. Son personas ajenas a la gestión diaria de la compañía (consultores externos) pero cuentan con una vinculación directa con la misma. En empresas familiares normalmente representan a aquellas ramas familiares que no se encuentran directamente relacionados con la gestión. De igual manera, en ocasiones podría ocurrir que los accionistas deleguen en un profesional externo la representación de su participación.

Similarmente, actúan los Consejeros Independientes del Consejo de Administración, quienes son veladores externos de la correcta gestión, sin relación alguna con la compañía ni sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión externa e independiente con el objetivo de generar valor para los accionistas.

En tercer lugar, aparece la figura de secretario del Consejo tiene como objetivo garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida. Es conveniente que la función de Secretario sea desarrollada por un abogado o experto en temas jurídicos. En este caso, al igual que en el de los consejeros independientes, es positivo que cuente con experiencia en el desarrollo de su función en otros Consejos.

3.3. El porqué de un Consejo de Administración Familiar.

Las respuestas a por qué un Consejo de Administración en la empresa familiar son diversas, pero desde su punto de vista hay una respuesta que prevalece sobre todas las demás: para asegurar la continuidad²⁸.

Asegurar la continuidad va en la propia esencia de la empresa familiar. Sin objetivo de continuidad, desaparece la esencia de la empresa familiar: el concepto de legado. Para asegurar esa continuidad debemos enfrentar a tiempo el proceso de institucionalización de la empresa. Debemos ir dando los pasos necesarios para que la empresa no dependa exclusivamente de las personas que ocupan los distintos puestos de responsabilidad en cada momento. Esa dependencia, aunque comprensible, es insana. Debemos crear un ambiente de “*accountability*” en el que todos, incluidos los que se apropian de las posiciones de máximo poder se sientan responsables ante alguien y ante algo de sus decisiones y acciones. Una cosa es ser propietario de la empresa y la otra poseerla. Si los que están al frente de las más altas responsabilidades, no tienen ese sentido de responsabilidad “frente a” pueden sucumbir a la tentación de entender la empresa como un juguete que pueden manejar a su antojo sin tener en cuenta a los distintos grupos de interés. Por citar algunos de esos grupos de interés: la familia, los empleados, los clientes, los proveedores, las bancos, la sociedad en general y en particular las comunidades que por proximidad están más en contacto con la empresa.

²⁸ Tapies, J. (2013). Op. Cit.

3.4. El protocolo Familiar.

El Protocolo Familiar surge ante la necesidad de crear un documento que regule las relaciones entre la familia y empresa. Es por ello, que surge esta herramienta para establecer un conjunto de normas y patrones de funcionamiento, es decir, un "protocolo". El armado del mismo, será la consecución de un debate y de un consenso familiar que se verá reflejado en un documento escrito. El protocolo debería ser un documento vivo y flexible, que se adapte a la estructura, las dinámicas y los procesos que vive la familia empresaria. Más concretamente, es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa, es decir, para generar un pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo generar las ventajas competitivas de la empresa familiar: la unidad, el compromiso y la confianza. El protocolo familiar debe ser un acuerdo voluntariamente querido, cuya finalidad última es conseguir unidad y compromiso.²⁹

El protocolo familiar, ayudará a la familia a transformarse en una familia empresaria, unida por un objetivo en común. Establece, anticipadamente, el lugar que ocupará dentro del sistema Familia-Empresa-Propiedad, cada uno de los miembros de la familia empresaria de las futuras generaciones.

Este Protocolo será redactado en un ejercicio de reflexión y discusión que llevarán a cabo los accionistas y futuros accionistas de la Empresa Familiar. Es esencial la participación de las próximas generaciones en la construcción de este documento, ya que todos van a firmarlo y comprometerse a cumplir con lo reglado. Se debe consensuar cada cláusula a redactar. En la redacción, no se debe votar por mayoría, no puede haber perdedores y ganadores, como todos los acuerdos familiares se debe llegar a un consenso, todos de acuerdo, y hablar, discutir y reflexionar todo el tiempo que sea necesario para llegar a este.

Por otra parte, es importante remarcar que adquiere valor legal. Esto significa que adquiere tres niveles de legalidad³⁰:

²⁹ Gomez, B., Gonzalo, y Lopez (2011). Piedad: iniciando un proceso de protocolo familiar. Buenos Aires: Editorial Argentino. 2011.

³⁰ Antognolli, S. (2015). Qué es el Protocolo Familiar. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>(fecha de consulta: 06/05/2016).

- Cláusulas que deben respetar el código de comercio y la Ley de sociedades.
- Cláusulas que se constituyen como contrato entre privados, es decir de cumplimiento obligatorio.
- Pactos de caballeros, es decir, cláusulas que su incumplimiento solo es punible moralmente, y esto generalmente es llevado a cabo por la misma Familia Empresaria.

La construcción del Protocolo Familiar será redactada a la medida de cada empresa familiar. Existen dos límites en la posición que puede adoptar la familia, el profesional, donde la familia se adapta a las necesidades de la empresa y el estrictamente familiar en el que la empresa se adapta a las necesidades de la familia.

El documento se construye, generalmente, con un Prólogo. En este se define el alcance, quien participa, el objetivo, la visión de la empresa y de la familia, los valores que tienen y los que se comprometen a desarrollar. Luego se sostiene en cuatro pilares fundamentales:

- El trabajo de los familiares en la empresa: ¿Cómo elegimos a los familiares que vayan a trabajar en la empresa? ¿Debemos tener obligación de darle trabajo a todos? ¿Están todos obligados a trabajar en la Empresa? ¿Qué requisitos deben cumplir los familiares que quieran trabajar en la empresa? ¿Cómo evaluamos a los familiares que trabajan? ¿Quién los evalúa? ¿Qué hacemos si alguno no cumple con las expectativas? ¿Quién despide al familiar que no cumple o se alinea con los valores familiares?
- Los órganos de gobierno: ¿Cómo vamos a gobernar la empresa? ¿Cuántos directores en el directorio? ¿Quién los nombra? ¿Qué requisitos se necesitan para ser director? ¿Cada cuánto se reúnen los socios, los directores y los gerentes? ¿Qué información imprescindible deben manejar los socios? ¿Qué derechos tienen los accionistas? ¿Qué obligaciones? Responsabilidades de los directores, de los gerentes, de los socios. ¿Cómo gobernamos la familia? ¿Quién organiza la Asamblea Familiar? Quienes participan? Responsabilidades del Consejo de familia, ¿Cada cuánto se reúnen?

- La propiedad: ¿Quiénes deben tener acciones de la empresa? ¿Queremos mantener la empresa siempre en manos de la familia? ¿Podemos venderla? ¿Qué hacemos si alguien quiere vender sus acciones? ¿Quiénes tienen la prioridad de compra de acciones? ¿Cómo aseguramos el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares? ¿Cómo evaluamos la empresa? ¿Cómo enfrentamos el conflicto entre los socios que trabajan y los que no trabajan? ¿Cómo aseguramos la liquidez de los socios que no trabajan? ¿Cómo aseguramos la reinversión necesaria? ¿Cómo aseguramos el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren? ¿Constituimos un fondo de contingencia? ¿Qué monto? ¿Quién lo administra?
- La sucesión: ¿Hasta qué edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión? ¿Hasta qué edad puestos de dirección? ¿Cómo elegimos a los sucesores? ¿Cuánto tiempo deben trabajar juntos? ¿Cómo evaluamos a los sucesores? ¿Quién los evalúa? Plan de contingencia ante imprevistos en la sucesión.

CAPÍTULO IV

"PERCEPCIONES DE EMPRESARIOS PYMES DE LA CIUDAD DE ROSARIO Y ALREDEDORES SOBRE CUESTIONES SUCESORIAS"

En este último capítulo describiremos los aspectos metodológicos del trabajo de investigación, haremos una caracterización de algunas de las empresas familiares pymes estudiadas que colaboraron aportando información a este trabajo, exhibiremos los resultados, con la finalidad de interpretar las percepciones que tienen los empresarios sobre cuestiones sucesorias y de identificar los aspectos de improvisación que ponen en práctica.

4.1. Aspectos metodológicos.

En el presente trabajo, el tipo de información obtenido fue de carácter cualitativo. Realizamos una investigación de campo consistente en evaluar las respuestas de los dueños y participantes responsables en la toma de decisiones de empresas familiares pymes. De igual manera, nuestro interés estuvo enfocado en estimar la calidad de información y la subjetividad de cada respuesta para responder a nuestro problema de investigación. Por dicho motivo, las encuestas se realizaron de forma personal y a través de cuestionarios on line.

La muestra seleccionada fue de 18 empresas familiares, número máximo al que se tuvo acceso. Cada una de las Empresas pertenecen a distintos sectores de actividad. Las mismas se encuentran localizadas en la ciudad de Rosario y en los alrededores. De las encuestas realizadas, mencionamos los nombres de algunas de ellas que nos abrieron las puertas, sin problemas, para la realización de esta investigación:

- Alarmas Maga.
- Luparini Repuestos.
- Celotti S.A.
- Topalen S.R.L.

- Rosalat Lacteos.

El objeto general de esta investigación fue identificar y analizar las percepciones de los empresarios Pymes en función de lo que representa un plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar.

En esta investigación se utilizaron encuestas, con un diseño preestablecido, que incluyó preguntas cerradas, en busca de determinar parte de la información con mayor exactitud, y preguntas abiertas en busca de mayor profundidad y amplitud en el tema investigado.

Las encuestas se dividieron en dos ejes principales, teniendo en cuenta la resolución del problema de investigación de esta tesina:

- Datos, rango de edad, rol u ocupación en la empresa de la persona encuestada y antigüedad en la organización.
- Forma de trabajo de la empresa, realizando preguntas abiertas que nos ayudaron a determinar qué percepción tienen los dueños de empresas pymes sobre cuestiones sucesorias.

Una vez realizada las encuestas, se realizaron gráficos para volcar los datos relevados para su posterior análisis y obtención de conclusiones finales.

Con el propósito de garantizar la validez de las preguntas realizadas en las encuestas a la muestra seleccionada, éstas fueron evaluadas previamente por el tutor de contenidos de esta tesina. El mismo, revisó el armado de la encuesta en función de la información que se deseaba obtener, realizando las correcciones necesarias antes de realizar la investigación de campo.

Una vez que se validó el diseño de la encuesta en forma conjunta con el tutor, el autor de esta tesina contactó a dueños y participantes responsables en la toma de decisiones de empresas familiares pymes a través de distintos medios de comunicación. A los mismos, se les explicó la finalidad de esta investigación pero de forma encubierta, permitiendo que el resultado de la encuesta adquiriera la validez necesaria a la hora de determinar resultados y conclusiones finales.

En algunas empresas se realizaron encuestas personales y en otras, por razones geográficas y por razones de tiempo de los encuestados, se decidió realizar de forma on line.

Las respuestas de las encuestas fueron volcadas a una planilla Excel para la elaboración de sus gráficos estadísticos.

4.2. Caracterización de empresas analizadas.

ALARMAS MAGA es una empresa dedicada a la venta, servicio post-venta y monitoreo de sistemas de seguridad electrónica. Fundada en el año 1986, es una de las primeras en el rubro. Ofrece una amplia gama de productos para brindar mayor diversidad y seguridad a los clientes.

Figura 10- Empresa de sistemas de seguridad electrónica.



Fuente: Página Web de la empresa. Disponible en:
<http://www.alarmasmaga.com.ar/>(fecha de consulta: 06/05/2016)

LUPARINI REPUESTOS S.R.L. es una empresa que se especializa en el diseño, la fabricación y comercialización de auto partes, accesorios y herrajes para acoplados, semirremolques, furgones y chasis.

Se encuentra establecida en el mercado desde el 1 de diciembre de 1997, siendo objetivos fundamentales, mantener una mejora continua en todos los niveles de la empresa, promover el desarrollo personal, darle atención al cliente tanto en la pre venta como en la post – venta.

Figura 11- Empresa de diseño y fabricación de repuestos.



Fuente: Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.luparinirepuestos.com.ar/>(fecha de consulta: 06/05/2016)

JOSÉ Y PEDRO CELOTTI S.A. es una empresa familiar, abocada a todo lo relacionado con la construcción. En la actualidad, se destacan 4 actividades fundamentales:

- Corralón de materiales para la construcción (incluye Ferretería y Pinturería).
- Fábrica de artículos de hormigón premoldeados.
- Provisión de hormigones elaborados normalizados con planta en El Trébol y Cañada de Gómez (con distribución hasta 100 Km. a la redonda desde planta).
- Servicios en general (alquiler de máquinas y herramientas con personal altamente capacitado).

Celotti cuenta con una exitosa trayectoria en el mercado, desde el año 1945. La fórmula para seguir estando vigentes en el tiempo fue la profesionalidad puesta en el trabajo y la evolución tecnológica de sus procesos productivos, lo que se traduce en eficiencia para desarrollar su negocio y conseguir su principal objetivo: la satisfacción de nuestros clientes.

Figura 12- Empresa dedica a la construcción.



Fuente: Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.celotti.com.ar/>(fecha de consulta: 06/05/2016)

TOPALEN S.R.L. es una de las principales empresas distribuidoras de alimentos de la región. Dedicada a la comercialización de productos de la marca Arcor, garantiza la calidad que caracteriza a dicha marca y brinda un servicio de excelencia en cuanto a entregas de pedidos, asegurando la satisfacción de sus clientes mediante el arribo de la mercadería en tiempo y forma. Fundada en el año 2007 en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, comercializa sus productos en una zona geográficamente delimitada, la cual comprende desde Villa Gobernador Gálvez hasta el límite de Villa Constitución con San Nicolás, y se especializa en la distribución de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados.

ROSALAT nace en el año 1995 en Viale, en la provincia de Entre Ríos. En esta planta, la empresa procesa leche destinada a la elaboración de productos lácteos sanos, confiables y de exquisito sabor que llegan a los hogares de los argentinos. Entre sus valores, destacan el trabajo en equipo, respeto integral a la persona, liderar en el ejemplo, compromiso con la misión y visión de la empresa, capacitación y entendimiento, pasión por la mejora continua y las nuevas ideas.

Figura 13- Empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos.



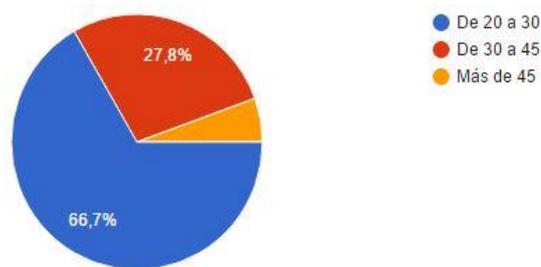
Fuente: Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.rosalat.com.ar/inicio.html> (fecha de consulta: 06/05/2016)

4.3. Resultados de las encuestas.

Con la intención de responder al problema de investigación planteado en la presente tesina, realizamos encuestas a partir de preguntas que tuvieron en cuenta indicadores que nos permitieron identificar y analizar las percepciones de los empresarios pymes en función de lo que representa un plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar. De lo investigado, se exponen a continuación los resultados obtenidos:

- En principio, se aclaró que esta encuesta tenía como finalidad un trabajo de investigación para finalizar una carrera de grado, teniendo en cuenta que la actitud de algunos empresarios frente a una investigación, da lugar a la reticencia de cierta información.
- El rango etario de los encuestados se compuso de la siguiente forma:

Figura 14- Rango de edades de los encuestados.

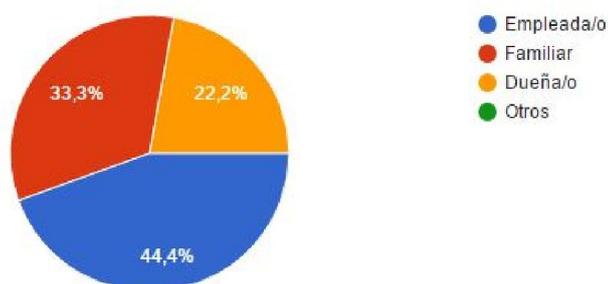


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en la encuesta.

- De las personas encuestadas, cuatro resultaron ser dueños, seis familiares directos de titulares de las empresas y ocho resultaron empleados (dentro de esta categoría, se encuadran aquellos que forman parte en la toma de decisiones: gerentes, responsables de áreas y encargados).

Figura 15- Rol de las personas en la empresa.

¿Que rol ocupa usted en la empresa? (18 respuestas)

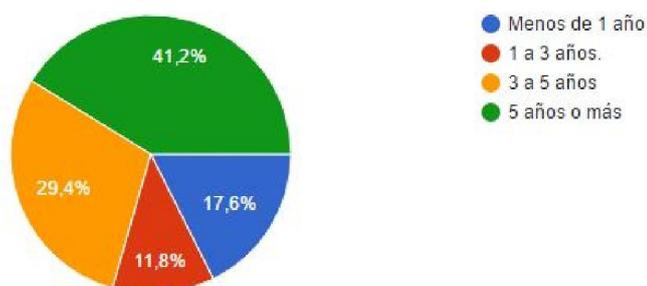


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en la encuesta.

- Se encuestó la antigüedad de las personas en la organización, con el objetivo de determinar el conocimiento que se tenía sobre cuestiones sucesorias en las empresas familiares encuestadas. Siete personas trabajaban hace más de cinco años, cinco personas entre tres y cinco años, dos personas entre uno y tres años, y, una persona se encontraba trabajando en un plazo menor a un año.

Figura 16- Antigüedad de las personas en la empresa.

¿Cuál es su antigüedad en la organización? (17 respuestas)



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en la encuesta.

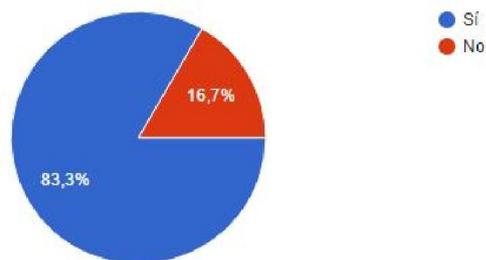
En cuanto a las preguntas que nos ayudaron a definir las conclusiones finales del trabajo de investigación, exponemos solamente algunas de ellas, que resultaron de mayor interés como variable para determinar aspectos de previsibilidad o improvisación:

- La siguiente pregunta realizada nos sirvió para determinar que en las empresas familiares pymes, el 83,3% mencionó que se realizaba cierta planificación a futuro pero desconocían si esa planificación se vinculaba con cuestiones sucesorias.

Figura 17- Encuesta sobre planificación en la empresa familiar.

En la empresa que usted se encuentra, ¿Se conoce algún tipo de planificación para el desarrollo de las actividades en un mediano plazo?

(18 respuestas)

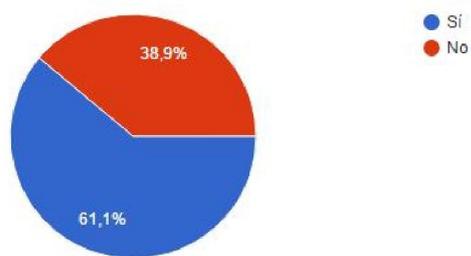


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en la encuesta.

- Siete personas de un total de 18 empresa familiares pymes encuestadas indicó no saber si la empresa definía objetivos estratégicos. El análisis de esta respuestas fue sorprendente.

Figura 18- Encuesta sobre definición de objetivos estratégicos.

La empresa, ¿ Define objetivos estratégicos (Misión, visión)? (18 respuestas)



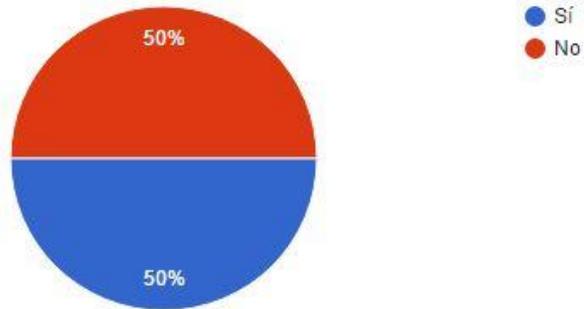
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en la encuesta.

- Decidimos también investigar si en la empresa familiar se tenía conocimiento en toda la organización, de una definida filosofía de trabajo, que conlleve previsibilidad, claridad, organización, entre otras características. De esta

pregunta se obtuvo que el 50% de la muestra conocía en su empresa una clara definición en la forma de trabajar y llevar a cabo las actividades diarias.

Figura 19- Encuesta sobre definición de filosofía de trabajo.

¿Se define una filosofía de trabajo en la organización? (18 respuestas)



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en la encuesta.

CONCLUSIÓN

Retomando nuestra suposición en la hipótesis mencionada, estamos en condiciones de validar que la mayoría de empresarios pymes de la ciudad de Rosario y alrededores no tienen en cuenta aspectos de previsibilidad a la hora de encarar un proceso de sucesión que permita asegurar la continuidad de la empresa familiar.

El hecho de que no se realice una planificación estratégica orientada a largo plazo en la mayoría de las empresas familiares pymes demuestra que es escasa la atención que se le presta a prever ciertos hechos que pueden representar un problema en el futuro. Esta tendencia que suele manifestarse genera que el 70% de ellas no sobrevivan a la primera generación.

La planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización. Junto a la sucesión, permite dirigir y asegurar la continuidad del liderazgo familiar, incorporando la siguiente generación integridad, confianza y competencia. Volverse competitivos y eficientes, es una obligación que se le presenta a las empresas familiares frente a este contexto turbulento y exigente.

La ausencia de planificación puede generar resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces, provocar su desaparición. Tomar la decisión de encarar un proceso de sucesión, no resulta tan fácil como pudiera parecer. En este proceso, generalmente prevalecen las emociones por encima del pensamiento racional, por lo que suele presentarse esta resistencia en reiteradas ocasiones, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, que tomar una postura activa para solucionarlo.

Ante este panorama, prevalece la importancia de establecer un marco jurídico en la Empresa Familiar. Una empresa familiar que quiera asegurar su permanencia de generación en generación necesita dotarse de un sistema de gobierno corporativo, que atienda de forma continua a la buena marcha del negocio y a la armonía familiar.

Ahora bien, la realidad actual de las empresas familiares pymes en la Argentina refleja poca técnica de management y marketing, mucha intuición, demasiada. Se debe pensar si lo que se quiere es crecer o desaparecer, volverse competitivos y eficientes o tener una empresa familiar que subsidie a la familia y que termine cerrando por no

encontrar los verdaderos objetivos por los cuales hay que trabajar.

Por consiguiente, es en estos momentos donde para evitar los conflictos familiares y normar las conductas de los individuos en la relación propiedad-negocio-familia, se sugiere la incorporación de un consultor asesor externo a la organización.

Si analizamos los puntos fuertes y débiles de las empresas familiares en el contexto argentino, hay que destacar en los fuertes el espíritu y la capacidad de trabajo, la capacidad de adaptación a nuevos escenarios, capacidad de reinversión constante y en algunos casos, la velocidad en la toma de decisiones. Sin embargo, los puntos débiles se localizan en los déficit organizacionales, conflictos familiares internos y toma de decisiones anticipándose al contexto cambiante.

Cuando nos referimos a consultores o asesores externos, se hace referencia a personas que no sean familiares o tengan vínculos con la familia directamente, sino a consultores externos independientes, que junto a los familiares han de tomar decisiones, pero este asesor utilizará su criterio profesional o experiencia para promover el entendimiento entre los integrantes de la familia sin tomar partido por nadie. Además, será fundamental otorgarle confianza al asesor para que pueda guiar y acompañar a la empresa en un proyecto de transición.

En conclusión, para que las empresas familiares puedan competir en los mercados actuales, el aporte de las herramientas de administración será fundamental para tomar decisiones, que se empiecen a calcular costos y precios y que se le asigne importancia a la organización, y, el aporte de herramientas del marketing será de vital importancia para realizar planificación, potenciar los recursos, humanos, físicos y tecnológicos. Otro aspecto importante será la asimilación de los cambios tecnológicos y la adaptación de la organización hacia los mismos. En caso de poder anticiparse a los cambios estaremos en presencia de una empresa familiar con ventajas competitivas diferenciadoras. En definitiva, la empresa familiar puede y debe ser competitiva, el desafío es utilizar las experiencias y las herramientas disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Amat, J.M. (2004). La continuidad en empresas familiares. Barcelona. - Ediciones Gestión 2000.
- Astrachan J, Marchisio G y Mazzola P (2008). "Planificación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor en la siguiente generación." En: Amat, J., Martínez, J. y Roure, J (eds.): Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Beckard, R. H. (1988). Transiciones generacionales-Administración del cambio: 2da edición. México D.F. Edit Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cleri C. (2007). El libro de las pymes- Buenos Aires - Edit. Granica.
- Drucker, P. (1975). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.
- Gomez, B., Gonzalo, y Lopez (2011). Piedad: iniciando un proceso de protocolo familiar. Buenos Aires Editorial Argentino. 2011.
- Isaac, J. Reig, E. Soto, E. (2003). Toma de decisiones y control emocional. Barcelona. Edit. C.E.C.S.A.
- Lansberg, I. (2000). "Los sucesores en la empresa familiar-cómo planificar para la continuidad": Buenos Aires. Edit. Granica.
- Miguel Angel Gallo.(1998). La sucesión en la empresa familiar. Servicios de estudios. "La Caixa" Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Barcelona. Edit. CEGE Creaciones Gráficas, S.A.
- Mintzberg, H. (1998). Safari a la estrategia. 1ra Edición. Barcelona. Editorial Granica.
- Prestipino, C.A (2007). El A, B, C y Z de la Competitividad. Rosario. Gráfica Kela.

- Robbins, S. P. (2005). Administración. 8va edición. México D.F. Edit Pearson Educación de México S.A.
- Saldaña, M.(1998). La sucesión en una empresa familiar. México D.F. Grupo Editorial Iberoamericana.
- Vivas Moreno, B. (2006). Guía de aproximación a la empresa familiar. Madrid. Gráficas Muriel.
- Ward, J.(1988). The special Role of strategic of planning for family business. Family business review, 1(2): 105-117.

PUBLICACIONES EN INTERNET:

- Antognolli, S. (2015). Qué es el Protocolo Familiar. Revista online: Degerencia.com
 Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- Gon, P. (2003). Tesis: Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3330725> (fecha de consulta: 13/02/2016).
- Lanza, P. Gestión del cambio en las organizaciones. Disponible en: <http://info-global.com.ar/uai/GestiondelCambio.pdf>(fecha de consulta: 15/04/2016).
- Lopez B. (2016) "Cuál es la estructura de un Consejo de Administración Familiar". Economía y negocios. Administración de Empresas. Disponible en: <http://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-estructura-de-un-consejo-de-administracion-de-una-empresa-3510.html>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- Masson Guerra, J. L.(2006). La planificación estratégica en las empresas familiares. Disponible en: <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf> (fecha de consulta: 20/02/2016).

- Molina, Morales y Bonilla (2006). Planificación: Concepto e importancia. Barinas. Disponible en: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html> (fecha de consulta: 14/02/2016).
- Pwc (2014). Modernizar y profesionalizar la empresa familiar será el gran desafío para los próximos años. Disponible en: <http://www.pwc.com.ar/es/prensa/modernizar-y-profesionalizar-la-empresa-familiar-sera-el-gran-desafio-para-los-proximos-aos.html> (fecha de consulta: 13/02/2016).
- Tapies, J (2013). "Cómo debe ser un consejo de administración". IESE Business School. Universidad de Navarra. Disponible en: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/como-debe-ser-un-consejo-de-administracion/>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- Valda, J.C. (2009). Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria. Grandes pymes: Un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2009/10/12/como-superar-las-barreras-que-dificultan-la-comunicacion-de-la-familia-empresaria./>(fecha de consulta: 20/02/2016).

EMPRESAS ENCUESTADAS

- Alarmas Maga. Rosario. Santa Fé. Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.alarmasmaga.com.ar/>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- José y Pedro Celloti S.A. Cañada de Gómez. Santa Fé. Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.celotti.com.ar/>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- Luparini Repuestos. Rosario. Santa Fé. Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.luparinirepuestos.com.ar/>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- Rosalat. Viale. Entre Ríos. Página Web de la empresa. Disponible en: <http://www.rosalat.com.ar/inicio.html>(fecha de consulta: 06/05/2016).
- Topalen S.R.L. Villa gobernador Gálvez. Santa Fé. Información volcada brindada por los dueños.