



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración

El impacto de las relaciones interpersonales
en la transmisión de mandos de las PYMES
familiares en la Argentina

(Casos de estudio: Antonio González S.A., Ars Technologies
S.R.L., Compañía Hasar, Quiway S.A., Grupo DAC)

N° 620

Florencia Gabriela Pousa

Tutor: Leandro del Regno

Departamento de Investigaciones
2013

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

INDICE

1. Introducción	5
2. Objetivos	5
2.1 Objetivo General.....	5
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. Planteamiento de la pregunta de investigación	6
4. Justificación / Fundamentación.....	6
5. Hipótesis	6
6. Marco teórico	7
6.1 PYMES familiares argentinas.....	7
6.2 Emprendedor: el empresario como eje de su negocio	10
6.3 Sucesión: transmisión de mandos.....	12
7. Análisis Cuantitativo.....	14
7.1. El protagonismo de la empresa familiar en la Argentina	14
7.2. La continuidad de la empresa familiar	17
7.2.1. Aspecto Psicológico relacionado con el fundador:	18
7.2.2. Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar y transiciones generacionales ...	19
7.3 El emprendedor en Argentina	22
7.3.1. La recolección de datos del GEM:.....	24
8. Análisis Cualitativo.....	28
8.1. Descripción de PYMES encuestadas	28
8.2. Análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas:.....	30
8.3. Clasificación de las cinco PYMES según su etapa actual.....	34
9. Conclusiones:	37
10. Anexo I	40
Resumen de encuestas:.....	40
Encuesta a Bodega Galán – Antonio Blanco y González	40
Encuesta a Hasar – Guillermo Groppo.....	41
Encuesta a ARS Technologies – Ricardo Pousa.....	42
Encuesta a Quiway – Eduardo Vázquez.....	43
Encuesta a Grupo DAC – Adrián Comparato.....	44
11. Bibliografía	46

1. Introducción

El propósito de esta investigación será analizar la problemática que enfrentan las PYMES familiares al momento de la transmisión de mandos.

Las empresas familiares presentan problemas particulares, uno de ellos es la transición de su liderazgo cuando se retira el fundador. La sucesión es el principal reto para una empresa familiar, debido a esto se considera que la misma deberá gestarse desde mucho tiempo antes a aquel en que se vaya a producir. Cuando llega el momento, ya es tarde para tomar decisiones, no se puede improvisar. El tema merece ser tratado con la anticipación debida para que la institución no sufra las consecuencias y todos se adapten a los cambios en forma no traumática. Si bien no existen reglas para afrontar esta situación, y cada caso deberá ser analizado teniendo en cuenta las particularidades del mismo, el objetivo de esta investigación será proponer una estrategia de sucesión para poder lograr con éxito la transición de liderazgo.

Actualmente, los negocios familiares se enfrentan a una realidad poco alentadora, sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar el control societario. Entre otros desafíos claves para la supervivencia de la compañía, la tercera generación es la encargada de asegurar la competitividad, mantener el control familiar sobre el negocio y perpetuar el éxito familiar a lo largo de las siguientes generaciones.

Para que la empresa y la familia puedan convivir armónicamente es importante generar un clima de entendimiento y comunicación entre los familiares, logrando el compromiso de cada uno de ellos. De esta forma las posibilidades de perdurabilidad de la empresa en manos de la familia serán mayores, minimizando los efectos de los problemas y conduciendo a la misma al crecimiento. Aquellas PYMES familiares que superan con éxito la etapa de sucesión, son candidatas a convertirse en grandes empresas.

En este trabajo de investigación serán analizadas como casos de estudio cinco PYMES familiares argentinas, que fueron fundadas en los últimos setenta años. Debido a esto, todas se encuentran en la etapa en la cual deben planear su estrategia de sucesión para las futuras generaciones. En la mayoría de ellas, los fundadores originales son los actuales líderes del negocio, y a pesar de que pertenecen a distintos rubros, todas comparten la necesidad de superar con éxito la etapa de transmisión del liderazgo que se aproxima.

A continuación, se hace una breve referencia al rubro y al año de fundación de las mismas:

- ✓ Antonio González S.A.: Bodega Galán, fundada en 1942.
- ✓ Compañía Hasar: Compañía de Tecnología (cajas registradoras) fundada en 1977.
- ✓ Ars Technologies S.R.L.: Compañía de Audio Profesional, fundada en 2000.
- ✓ Quiway S.A.: Empresa dedicada a formular y elaborar productos químicos para mantenimiento industrial y auxiliares de producción. Fundada en 1983.
- ✓ Grupo DAC: Inmobiliaria, fundada en 2005.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

El Objetivo general de esta investigación será determinar cómo impactan las relaciones interpersonales en la transmisión de mandos de las PYMES familiares en Argentina.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de esta investigación serán los siguientes:

- ✓ Analizar las características de las empresas familiares argentinas, detallando sus ventajas y desventajas, con el propósito de poder entender cómo es su funcionamiento en líneas generales.
- ✓ Analizar el perfil del empresario fundador de las PYMES familiares.
- ✓ Definir el concepto de sucesión, analizando los principios y prácticas para garantizar que el proceso se haga de forma oportuna y ordenada.
- ✓ Interpretar los resultados generados por las encuestas que se realizarán a los empresarios de las cinco PYMES argentinas que se tomarán como casos de estudio.

3. Planteamiento de la pregunta de investigación

¿Cómo impactan las relaciones interpersonales en la transmisión de mandos de las PYMES familiares argentinas?

Podemos definir este trabajo de investigación, como un tipo de estudio descriptivo, ya que su propósito es describir una situación en particular, el proceso de sucesión en las PYMES, midiendo con la mayor precisión posible las propiedades de dicho fenómeno que será puesto bajo análisis.

Con relación al objeto de estudio, podemos definir al mismo como las PYMES familiares cuya definición se encuentra en el marco teórico de este trabajo. Se estudiará la teoría mencionada en el marco teórico y se aplicará a cinco casos de PYMES argentinas que se encuentran desarrollando sus actividades actualmente.

4. Justificación / Fundamentación

Horacio Irigoyen y Francisco Puebla, resaltan la importancia relativa que tienen las empresas de familia en la economía argentina. Se estima que pertenecen a este tipo, alrededor de un 70% de los puestos de trabajo, con una muy importante participación en la generación de P.B.I. Además, agrega que según el Centro de Empresas de Familia de la Argentina, las empresas familiares en nuestro país alcanzarían a un millón, de las que alrededor del 85% son fundadas por jóvenes de entre 22 y 28 años: Sin embargo, por diversas razones, solamente un 30% de esos emprendimientos alcanzan a tener éxito.¹

También merece ser destacado que en la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas y controlan el 95% del comercio.²

Debido a la gran participación de las PYMES familiares en el mercado laboral en nuestro país, se considera de gran relevancia poder investigar y profundizar determinados aspectos del proceso de sucesión de las mismas, ya que es el principal reto que enfrentan y en la mayoría de los casos no logran superarlo con éxito.

5. Hipótesis

Las dificultades que enfrentan las PYMES familiares al momento de la transición de su liderazgo son generadas por los problemas ocasionados en las relaciones interpersonales entre el líder y su sucesor,

¹ Horacio A. Irigoyen & Francisco Puebla (2000) "PYMES, su economía y organización" Ed. Macchi.

² Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 de la cátedra de "Habilitación Profesional II" - UB. Septiembre, 2011.

ya que en muchos casos el líder no está preparado para dejar su puesto o el sucesor no está dispuesto a encargarse del negocio familiar.

6. Marco teórico

Se han determinado las siguientes variables para este proyecto de investigación: las PYMES familiares argentinas, emprendedor: el empresario como eje de su negocio y la sucesión/transmisión de mandos.

6.1 PYMES familiares argentinas.

Concepto.

Se define a una PYME familiar como toda pequeña o mediana empresa en la que el capital, y en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer el control sobre ella, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Para calificar a una empresa como familiar son importantes dos cosas: la capacidad de control político que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias, y el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión de la misma.³

Dennis T. Jaffe define a la empresa familiar como cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad. La esencia de este tipo de empresas es que sus miembros tienen en común los lazos de sangre, el trabajo y la propiedad de la firma. Al trabajar con alguien de la familia en una empresa que ambos poseen, o de la que serán dueños algún día, se considera que es una empresa familiar.⁴

Por otro lado, Abelardo Pithod y Santiago Dodero sostienen que en general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de gestión, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias.⁵

Según Ernesto Niethardt, una empresa es familiar cuando una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad el poder de decisión en el gobierno de la empresa.⁶

Además, afirma que no hay una definición de empresa familiar universalmente aceptada, ya que la problemática de la empresa familiar, como campo de estudio independiente solo comenzó hace unos treinta y cinco años en Estados Unidos y hace unos veinticinco años en Europa.

En la Argentina, la empresa familiar como objeto de estudio particular es muy reciente, siendo más habitual englobar este tipo de organización bajo el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Se debe a que la mayoría de las empresas familiares son, en efecto, PYMES.

Sin embargo no todas las PYMES son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son PYMES, ya que muchas superan las dimensiones que las caracterizan aunque estén en manos de una o más familias.

En la Argentina, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional clasifica a las PYMES en base a niveles máximos de valores de ventas totales anuales sin impuestos y en pesos argentinos, según tres categorías (micro, pequeña y mediana empresa), con diferentes valores para los sectores agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción:

³ Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 de la cátedra de "Habilitación Profesional II" - UB. Septiembre, 2011.

⁴ Dennis T. Jaffe (1995) "Trabajar con los seres queridos" Ed. El Ateneo.

⁵ Abelardo Pithod & Santiago Dodero (1997). "La empresa familiar y sus ventajas competitivas" Ed. El Ateneo.

⁶ Niethardt, Ernesto. "La empresa Familiar y sus protagonistas". (2007) Ed. Dunken, Argentina, Página 19.

Clasificación según la Resolución nº 21/2010:⁷

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 590.000	\$ 760.000
Pequeña	\$ 4.100.000	\$ 10.300.000	\$ 14.000.000	\$ 4.300.000	\$ 4.800.000
Mediana	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$ 28.300.000	\$ 37.700.000

En cambio, para clasificar a las empresas familiares se tiene en cuenta la participación de una o más familias en la propiedad y dirección de la empresa. Por ello, desde el punto de vista de su tamaño, las empresas familiares abarcan un amplio espectro que puede ir desde un micro emprendimiento local, a una gran empresa multinacional que cotice en bolsa.

Si bien las definiciones de empresa familiar son muchas y diversas, hay ciertos conceptos clave que se reiteran: la propiedad y el control en manos de una o más familias, y la continuidad generacional de esa propiedad y control.⁸

Para resumir este concepto se podría definir a las PYMES familiares argentinas, como aquellas organizaciones que debido a su volumen de facturación anual sean consideradas como micro, pequeñas o medianas empresas según la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana

Empresa y Desarrollo Regional; y en la cuales la propiedad y la gestión están a cargo de uno o más miembros de una o más familia.

Tipos de PYMES familiares:

Dennis T. Jaffe afirma que existen dos tipos principales de empresas familiares: unigeneracional e intergeneracional:

La empresa familiar unigeneracional nace cuando una empresa o un empresario invita a otros miembros de la familia de su misma generación a compartir la dirección / propiedad de la empresa, o cuando dos familiares de su misma generación, dos hermanos o dos primos o un matrimonio, fundan una empresa. Tradicionalmente, muchas pequeñas empresas fueron puestas en marcha por hermanos o primos varones, pero hoy en día las mujeres participan en grado creciente en las empresas familiares.

Las empresas familiares intergeneracionales aparecen habitualmente en una etapa posterior del ciclo vital de una empresa, cuando la generación fundadora considera que ha crecido tanto que puede acomodar a la generación siguiente. El complejo carácter de estas empresas intergeneracionales radica en que deben afrontar dos tareas esenciales: transformar la relación padre-hijo en la relación de dos iguales que trabajan juntos y preparar a la generación más joven para que asuma el liderazgo.

Ventajas y desventajas de las PYMES familiares:

La empresa familiar se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia. Se trata de una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad emergente de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos.

⁷ Dennis T. Jaffe (1995) "Trabajar con los seres queridos" Ed. El Ateneo.

⁸ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 12, 14,19.

Así, entonces puede plantearse que las particularidades de la empresa familiar generan ventajas y desventajas, que de conocerse y manejarse apropiadamente mejoran su capacidad de supervivencia.⁹

Las principales ventajas que poseen son las siguientes:¹⁰

- Se puede lograr una buena sinergia y un ambiente de trabajo positivo.
- Se puede actuar con mayor flexibilidad, ya que los dueños y directivos están muy cerca o son los mismos.
- Se tiene una visión común que es aceptada y comprendida por todos los miembros de la familia.

Dennis T. Jaffe profundiza más en el tema y define ciertas cualidades características de la cultura de la empresa familiar, las cuales son consideradas como ventajas. Entre ellas menciona el foco centrado en la calidad, ya que existe orgullo por el producto, el apellido y los clientes. Así también desarrolla sobre una actitud de paternalismo, orientada a cuidar a los trabajadores y saber lo que es mejor para ellos. Los empleados están bien pagados, no hay despidos, son tratados con justicia e imparcialidad pero siempre se les exige un alto grado de compromiso y lealtad. Estas últimas dos condiciones están fuertemente relacionados a lo que el autor denomina metáforas familiares, donde surgen vínculos informales, sentido comunitario y "sentimiento de familia". Otra de las principales características definidas por Jaffe es la estabilidad, donde el foco se centra en el largo plazo. Atenerse al núcleo central de la empresa, mantener claramente el foco, conservar la fidelidad a la marca de la fábrica y de los clientes por la vía de la calidad y la coherencia, a fin de asegurar ganancias a largo plazo. Estas características se dan dentro del marco de la confianza de todos los integrantes en la manera en que se hacen las cosas y se maneja la empresa¹¹.

Por otro lado Ernesto Niethardt, enumera algunas ventajas que las empresas de familia pueden aprovechar, las cuales se condicen con las características enunciadas por Jaffe. El autor menciona como una de las ventajas el hecho de gozar de una cultura propia bien definida, que es compartida por la empresa y la familia y que pone de manifiesto fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso. Existe una pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad. Dicha continuidad genera una natural orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento. Al mencionar las metodologías de administración de empresas familiares, Niethardt sostiene que las mismas cuentan con una dirección más autónoma y por ello tienen mayor rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Los directores, al ser propietarios, tienden a estar más motivados y a su vez establecen relaciones duraderas con el personal, proveedores y clientes.¹²

Claro está, que como todo tipo de empresa, las familiares también poseen ciertas desventajas que perjudican su desarrollo y continuidad a lo largo del tiempo.

Dentro de las desventajas, se puede mencionar¹³:

- La dificultad para cambiar la forma de las cosas,
- Los conflictos familiares muchas veces son nocivos para el funcionamiento de la empresa,
- Dificultades empresariales pueden afectar a la familia.
- Carencia de personal especializado en ciertas áreas.
- Falta de planeación de la sucesión familiar.

Con respecto a las desventajas que deben intentar neutralizar, Niethardt sostiene que esto se logra a través de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa. El autor expresa una mayor tendencia a la autofinanciación y menor acceso a fuentes externas de financiamiento, lo cual limita la posibilidad de crecimiento. También hace referencia como mayores desventajas dentro de las empresas familiares: los intereses contrapuestos entre las necesidades de la familia y la empresa, como así también a los conflictos familiares que inciden

⁹ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 26.

¹⁰ Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 de la cátedra de "Habilitación Profesional II" - UB. Septiembre, 2011.

¹¹ Dennis T. Jaffe (1995) "Trabajar con los seres queridos" Ed. El Ateneo.

¹² Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 26

¹³ Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 de la cátedra de "Habilitación Profesional II" - UB. Septiembre, 2011.

en la empresa entorpeciendo su operatoria y traspasando los límites de los roles y jerarquías. Suelen escasear los sucesores competentes y calificados, y a su vez se hace difícil atraer y retener buenos directivos no familiares; lo cual dificulta la continuidad en la calidad y excelencia. Este hecho se da no solo por la particularidad de este tipo de empresas, sino también por los intereses familiares y la cultura tan arraigada y centrada en la familia. Por último destaca una mayor resistencia a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, entre otros.¹⁴

Dennis T. Jaffe expresa que las empresas familiares tienen también su contraparte. Tradicionalmente, hay bastiones donde los lazos de sangre predominan sobre la capacidad, donde la tradición vence a la innovación, y complacer a la familia es más importante que conducir una operación exitosa. La expresión “estrechamente unidos” puede ser algo más que una categoría impositiva: describe a menudo una propensión psicológica a aferrarse al pasado e ignorar la necesidad del cambio y del control compartido¹⁵.

Se podría concluir que las principales desventajas de las empresas familiares son los conflictos interpersonales que pueden surgir, ya que en muchos casos no se logra separar los aspectos personales de los laborales, la comunicación se distorsiona, y existe un favoritismo de los empleados familiares frente a los empleados no familiares; y la resistencia al cambio, ya que existe una permanente desconfianza hacia los nuevos métodos.

En los casos en los cuales se deba elegir entre el negocio y la familia, se recomienda hacer lo que sea mejor para el negocio. Se suele pensar que la familia está arriba de todo, pero sin embargo, el negocio genera los ingresos que mantienen viva a la familia.

6.2 Emprendedor: el empresario como eje de su negocio

La misión principal del empresario no consiste en realizar un trabajo, sino en producir trabajo. Para lograrlo, requiere de una configuración psicológica particular, que le permita al individuo contar con el temple requerido para tolerar las tensiones propias del riesgo de tomar decisiones que pueden comprometer hasta la totalidad de su patrimonio. A esto se agrega que, en el caso del empresario familiar, estas decisiones involucran no sólo su dinero sino también el futuro imaginado de su familia.

Es por esto que resulta adecuado analizar el perfil del empresario familiar y mostrar cómo sus características de personalidad están relacionadas con las características estructurales que suelen tener los negocios familiares, sin distinción de tiempo ni lugar¹⁶.

Se considera emprendedor a aquella persona que está dispuesta a asumir un riesgo económico, es quien identifica una oportunidad y organiza los recursos para ponerla en marcha. Es la persona que crea una empresa, que encuentra una oportunidad de negocio o empieza un proyecto por su propia iniciativa. Se suele describir al emprendedor con términos como: innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. “El ser emprendedor” es una de las cualidades esenciales de un empresario, junto a la innovación y la organización¹⁷.

Es fundamental considerar que la configuración psicológica de una persona que elige emplearse y trabajar en una empresa es diferente de la de un emprendedor que decide asumir los riesgos y desarrollar su propio negocio. Ello no implica que una sea mejor que la otra.

El verdadero empresario quiere, por sobre todo, ser empresario. Es decir, necesita sentir que gestiona un anhelo propio y desea verlo prosperar. Tienen un perfil psicológico especial para lograrlo: mayor propensión al riesgo, tolerancia a los desafíos y mecanismos de defensa. El tamaño de la empresa, la

¹⁴ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 28

¹⁵ Dennis T. Jaffe. (1995) “Trabajar con los seres queridos” Ed. El Ateneo.

¹⁶ Hembra, Jorge. “Empresas de Familia – Tomo 2: Cómo lograr una empresa familiar visionaria. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 53 y 54.

¹⁷ Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 de la cátedra de “Habilitación Profesional II” - UB. Septiembre, 2011.

rentabilidad o el monto de dividendos que recibe a fin de año son una circunstancia sólo importante en cuanto le permite seguir adelante con su proyecto.¹⁸

Los fundadores, como es lógico, tienen múltiples y diferentes personalidades, sin embargo, se pueden distinguir algunas tipologías:

- Aquellos que acentúan su función de propietarios, relativizan la importancia de la profesionalización y ejercen mucho poder sobre los hijos. En general, tienen la expectativa de ser sucedidos por sus hijos varones, sin preocuparse demasiado en que hayan adquirido la formación adecuada.
- Aquellos que se distinguen por su capacidad como dirigentes de empresa, son capaces de delegar responsabilidades, de establecer sistemas de control eficaces y cuidan con especial atención el tema de la sucesión. En general alientan a sus hijos, ya sean varones o mujeres, para que se incorporen a la empresa, confiriéndoles responsabilidades concretas. Es el perfil que mejor se adapta a los cambios, aunque esto tampoco presupone que esté asegurada una transmisión sin problemas.
- Aquellos que poseen una buena calificación técnica relacionada con el producto que fabrican y basan el éxito de la empresa en los conocimientos técnicos de la actividad. En general, suelen delegar determinadas responsabilidades a especialistas externos, especialmente las de administración y contabilidad, temas a los que son reacios. Tienen tendencia a retrasar la toma de decisiones en las cuestiones sucesorias, pero suelen ser muy positivos ante el papel complementario que pueden jugar los hijos, sobre todo si han adquirido una buena formación gerencial.

Aunque puede tener un nivel universitario, el empresario familiar suele ser autodidacta en la materia de su negocio. Es creativo y emprendedor, individualista y muy activo por naturaleza, instintivo y con sentido práctico, hábil desde el punto de vista comercial, autosuficiente y seguro de sí mismo sobre su capacidad para conseguir sacar adelante la empresa. Comúnmente, se siente orgulloso de haber creado su empresa, y de los beneficios obtenidos. Posee rapidez mental y es capaz de planificar en forma improvisada sin equivocarse demasiado.

Por otra parte, su carácter personalista, tanto en la empresa como en su familia, puede ser efectivo mientras la empresa es pequeña, pero cuando ésta comienza a tener cierto tamaño, sus improvisaciones pueden generar problemas que, en algunos casos, resultan graves. El empresario fundador suele ser instintivo, autosuficiente y práctico, pero las mismas cualidades que lo llevan al éxito inicial pueden volverse en contra en una siguiente etapa de crecimiento como empresa familiar. Una muerte prematura o una enfermedad inesperada, sin haber tomado precauciones sucesorias, también puede hacer tambalear fácilmente el futuro de la empresa.¹⁹

Los fundadores de los negocios familiares poseen una configuración psicológica tal que les permite asumir riesgos que otros no se atreverían. En efecto, todo riesgo despierta en cualquier persona normal una cierta ansiedad. Sin embargo, los seres humanos contamos con defensas psicológicas adecuadas para sobrellevarlas. Pero sucede que algunos tienen más facilidad que otros para aplicar estas defensas y por ello, cuentan con ciertas ventajas.

“Una dosis de negación, idealización y omnipotencia permiten superar ciertos temores”²⁰. Es por eso, que quienes cuentan con una estructura psicológica más propensa a este tipo de defensas, también se encuentran en mejores condiciones para encarar y tolerar desafíos.

Los fundadores tienen un perfil de personalidad especial que les facilita el uso de estas defensas, las cuales, como es natural, tienen una contracara. De este modo, quien niega puede excederse y no advertir ciertos peligros hasta que es demasiado tarde para evitarlos, quien idealiza puede exagerar las

¹⁸ Hembra, Jorge. “Empresas de Familia – Tomo 2: Cómo lograr una empresa familiar visionaria. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 53 y 54.

¹⁹ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 23.

²⁰ Rousseau, M. “Grupo, esa posible-imposibilidad”. Bs.As. Ed. Tekné, 1995. Cap.: “Algunos conceptos básicos de la teoría Kleiniana.

condiciones de realización de un proyecto y/o minimizar sus costos asociados, y quien se siente omnipotente puede calcular mal la capacidad de sus fuerzas frente a los competidores, los cambios de mercado o las circunstancias políticas.

De este modo, queda claro que los fundadores no solo son capaces de concebir un sueño sino que, además cuentan con las capacidades psicológicas adecuadas para llevarlo adelante.²¹

Es en ese momento, cuando el emprendedor se convierte en el líder de su propio emprendimiento y se ocupa de alinear a su equipo en torno a una visión y valores compartidos. Liderar significa inspirar, desarrollar y generar cambios a través de otros. Los líderes se vuelven eficaces solo cuando dejan de concentrarse en sus propias necesidades. Es así, que el líder eficiente es quien se maneja bien, construye relaciones, desarrolla a los demás, fomenta el alto rendimiento, comunica de manera clara y concisa, alinea la estrategia con la ejecución, alienta la participación y el trabajo en equipo e incentiva la innovación y el pensamiento creativo. Es importante que los líderes no solo se conviertan en administradores del negocio sino en líderes del negocio familiar.²²

Ahora bien, para aquellos colaboradores que tienen trato directo con ellos, se vuelve todo un desafío comprender y adecuarse a ese modo de encarar la vida. Es así que quienes requieren de un contexto más ordenado, planificado y previsible, choquen con este estilo de gestión percibiendo los cambios tácticos como caprichos, los rediseños como falta de profesionalidad y la toma de riesgos como actos temerarios.

El empresario familiar, por lo general, tiene el deseo de que su proyecto trascienda y se convierta en un legado para las futuras generaciones. Así, muchas veces, prefiere perder, por ejemplo, una oportunidad de venta del negocio que podría ser mas que conveniente desde el punto de vista económico, en función de mantener y desarrollar hasta su máxima expresión una misma idea a la que se siente de alguna manera comprometido, tanto él como su familia, en el sentido de la creación de un destino elegido que no quieren cambiar.

Resulta esencial desarrollar al recurso humano de la empresa familiar en habilidades ligadas a la gestión de una visión de largo plazo, en la tolerancia a la incertidumbre y en la capacidad de rediseño frecuente.²³

6.3 Sucesión: transmisión de mandos

La elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares pone claramente de manifiesto, que la sucesión constituye la etapa más crítica del ciclo de vida de estas empresas.

Es un tema sumamente importante porque generalmente ocurre una vez cada veinte ó treinta años en la vida de la empresa familiar y constituye la etapa más crítica de su ciclo de vida.²⁴

Abelardo Pithod y Santiago Dodero definen a la sucesión como el traspaso generacional tanto en la dirección como en la propiedad de las PYMES familiares; y afirman que dentro del proceso sucesorio se pueden diferenciar dos grandes partes: la preparación remota y la preparación próxima. Agregan, que la preparación remota abarca la formación que los hijos han de recibir en la familia, y que la preparación próxima abarca la preparación para la dirección.²⁵

Para el profesor Leandro del Regno, la sucesión es la transición del liderazgo cuando se retira el fundador y representa el principal reto en una empresa familiar. El fracaso de las transiciones se debe a las relaciones interpersonales más que al negocio en sí. Afirma que los problemas más comunes son: la comunicación distorsionada, ya que los miembros de la familia se niegan a hablar de ciertos temas por

²¹ Hembra, Jorge. "Empresas de Familia – Tomo 2: Cómo lograr una empresa familiar visionaria. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 54, 55 y 56.

²² Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 3 y 4 de la cátedra de "Habilitación Profesional II" - UB. Septiembre, 2011.

²³ Hembra, Jorge. "Empresas de Familia – Tomo 2: Cómo lograr una empresa familiar visionaria. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 54, 55 y 56.

²⁴ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 69.

²⁵ Abelardo Pithod & Santiago Dodero (1997). "La empresa familiar y sus ventajas competitivas" Ed. El Ateneo.

miedo a causar problemas en sus relaciones, no separar aspectos personales del trabajo y el favoritismo de los empleados familiares frente a los empleados no familiares.²⁶

A su vez Horacio Irigoyen y Francio Puebla sostienen que el factor generacional genera crisis en las empresas familiares, y definen a las mismas como “una situación en la que se encuentra una organización cuando está en duda su continuación, modificación o cese”. Aclaran además, que se trata de un cambio rápido que sobreviene, ya sea en sentido favorable o desfavorable en cuanto a sus consecuencias.²⁷

Para Dennis T. Jaffe²⁸ la transmisión de mandos representa varias fases que la empresa debe atravesar antes de que una nueva generación se haga cargo de la dirección. Afirma que las primeras fases abren el camino para las fases ulteriores. Desatender este cimiento básico puede dificultar más adelante la tarea. Todas las fases encierran el mismo imperativo: la planificación de la sucesión no es una tarea exclusiva del fundador. Involucra a todos.

Tanto las empresas como la familia tienen sus propios ciclos de vida evolutivos, y los problemas surgen cuando dichos ciclos no sincronizan. La sucesión es el eterno problema de todo organismo viviente y de toda organización.

Nadie es inmortal. Pero si bien crear un sucesor a imagen y semejanza del fundador, o una organización que lo sobreviva, es un intento de alcanzar la eternidad, al fundador le resulta difícil dar un paso al costado y ceder su liderazgo. El problema de la sucesión se profundiza especialmente cuando la familia se entrelaza con la empresa. Los lazos de sangre, las intensas emociones y las necesidades empresariales se combinan en una mezcla explosiva que requiere años para resolverse. Los vínculos familiares, las lealtades, los legados y los sueños rivalizan con el deseo de la nueva generación de poner su propio sello en el mundo. En verdad, el test más importante para una empresa familiar se plantea cuando la segunda generación debe hacerse cargo, menos de un tercio sobrevive a esta transición.

La sucesión es el test de comunicación más importante para una empresa familiar, el paso más trascendente para el crecimiento de cada miembro de la familia y la empresa en general. Los herederos no sólo ascienden al poder en la empresa, sino que también sienten la presión del entorno para encauzar la empresa en nuevas direcciones, revitalizar los servicios o las líneas de producción y afrontar las nuevas realidades.

Por otro lado, para Ernesto Niethardt la sucesión es un proceso complejo que requiere planificación. El período de transición comienza cuando se decide la incorporación a futuro de los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran. Además, expresa que para sobrevivir de una generación a la siguiente, hay que planificar la sucesión, ceder el control a tiempo y acompañar el proceso con convicción. Según él, la sucesión abarca dos áreas: una la sucesión de la dirección de la empresa, y la otra es la sucesión de la propiedad de la misma. Estos dos aspectos, aunque pueden no tener una resolución simultánea en el tiempo, se encuentran muy relacionados a la hora de abordar y resolver la sucesión.

La sucesión en una empresa familiar es un proceso en el que influyen muchos factores, sin embargo la capacidad emprendedora de la siguiente generación y el desarrollo de las habilidades comunicativas en la familia, aparecen como elementos claves para su preparación.

Agrega que la elección de la forma de abordar la sucesión dependerá de las circunstancias de cada empresa, según la existencia o no de posibles sucesores, las necesidades de la familia, la situación financiera de la empresa, la situación del mercado y de la economía en general, entre otros.

Las opciones básicas son:

1. Designar a un miembro de la familia como sucesor.
2. Designar como sucesor transitorio y tutor a un directivo no familiar.
3. Designar definitivamente como sucesor a un directivo no familiar.

²⁶ Profesor Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 de la cátedra de “Habilitación Profesional II” - UB. Septiembre, 2011.

²⁷ Horacio A. Irigoyen & Francisco Puebla (2000) “PYMES, su economía y organización” Ed. Macchi.

²⁸ Dennis T. Jaffe (1995) “Trabajar con los seres queridos” Ed. El Ateneo.

4. Liquidar la empresa.
5. Vender total o parcialmente la empresa.
6. No hacer nada.

Las primeras tres opciones presuponen la decisión de continuar con la empresa manteniendo un control por parte de la familia, siendo la primera opción la que generalmente resulta mas atractiva para los fundadores cuando existe un sucesor adecuado en la familia. Cualquiera de estas tres opciones requiere el inicio de un proceso de planificación de la sucesión.

La cuarta opción implica la venta de todos los bienes de la empresa, el pago de todos los pasivos pendientes y el despido de todo su personal.

La quinta opción encierra algunas sub-alternativas. La primera de ellas es la venta total de la empresa. La segunda es la venta parcial, lo que no resulta fácil en empresas familiares debido a la dificultad de asociar a la familia con terceros.

La última opción, la de “no hacer nada”, es contradictoria con el sueño de continuidad de la mayoría de los fundadores, que desean dejar la empresa en manos de su familia. Entonces, resulta ser la opción menos lógica, más costosa y destructiva para la empresa familiar pero, curiosamente, parece la más popular.

Por último menciona la necesidad de considerar la planificación de la sucesión de la propiedad y de la dirección, como un área estratégica de actuación para asegurar la continuidad de la empresa. Sin embargo, todavía es un hecho que la mayoría de las empresas familiares no planifica la sucesión.²⁹

7. Análisis Cuantitativo

7.1. El protagonismo de la empresa familiar en la Argentina

La Universidad Empresarial Siglo 21 realiza junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) investigación y actividades de desarrollo sobre las empresas familiares de la región centro del país. Este trabajo hasta la fecha ha abarcado alrededor de 150 casos, es representativo de la realidad del conjunto de las empresas familiares argentinas, en la que se puede apreciar la diversidad de alcance, a la vez que los temas que todas las empresas familiares tienen en común.

En casi el 60% de los casos que componen la muestra, la segunda generación de familiares posee la propiedad o administración de la empresa y se observa que el 51% de ellas tienen una antigüedad de entre 20 y 50 años.

Por otro lado, analizando la composición sectorial de la muestra se encuentra que predominan las empresas industriales (33%), seguidas por las comerciales (19%) y las agropecuarias (16%). Es importante señalar que el 21% de las empresas de la muestra declaró desarrollar actividades en más de un sector.

Al analizar el tamaño según la facturación de las empresas familiares que integran la muestra, se observa que predominan las empresas cuyas ventas anuales no superan los \$3 millones (48%), seguida de una interesante cantidad de empresas cuya facturación anual excede los \$15 millones. Además, se observa un 14% entre \$3 y \$6 millones, un 7% entre \$12 y \$15 millones y un 4% entre \$9 y \$7 millones. Debido a los montos previamente mencionados, las empresas seleccionadas para esta muestra pueden ser consideradas Pymes según la clasificación de la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Al observar el tamaño de las empresas familiares según la cantidad de trabajadores, se repite el predominio de las empresas menores (el 39% de ellas tiene hasta 10 empleados y el 63% hasta 25 empleados).

²⁹ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 69,70 y 71.

Se presentan a continuación algunos de los principales datos que surgen de la encuesta realizada a las empresas analizadas y que están directamente relacionadas con el objeto de estudio de este trabajo:

- En el 35% de las firmas existen normas destinadas a regular algunos aspectos de la relación entre la familia y la empresa. Los aspectos más frecuentes son los referidos al mantenimiento del buen clima familiar, la resolución de conflictos, la distribución de dividendos, y el acceso y permanencia en puestos de alta dirección.
- Sólo el 22% de las firmas ha incorporado a su plantel directivos que no pertenecen al grupo familiar.
- En el 84% de los casos la última sucesión se ha dado entre miembros de la familia. Se destaca además que en el 91% de los casos en que había otros candidatos para la sucesión, estos candidatos también eran familiares.
- El 36% de las empresas familiares que conforman la muestra tienen definido un plan de sucesión.³⁰

Por otro lado, el Instituto de la Empresa Familiar (España – 2010) realizó una investigación de la cual se desprenden los siguientes datos estadísticos relacionados con la empresa familiar argentina:

Generalidades:

- Existen aproximadamente 800.000 empresas familiares.
- Dichas empresas generan 9 millones de empleos (Estimado).
- Se destacan 55 empresas familiares centenarias. A continuación se mencionan 5 de las más antiguas:
 - ✓ Delfino S.A. (1838 – 5º generación): La historia de la empresa familiar Delfino comienza junto con la propia historia argentina. En 1838, la familia inicia sus actividades comerciales en el Río de la Plata. Delfino sigue evolucionando como parte de su propia genética empresarial: desde la fortaleza, el respaldo y la vigencia de su historia –la más vasta entre sus pares argentinos– y con los ojos en el mundo que viene: Desde 1838 y a pasos de convertirse en una de las primeras empresas bicentenarias del país.
 - ✓ Magnasco Hermanos (1855 – 5º generación): A principios del siglo XIX, tres hermanos, Luis, Fortunato y José Magnasco emigraron en búsqueda de nuevos horizontes desde Santa Margherita, Italia a la Argentina. Al poco tiempo de llegar, se relacionaron con comerciantes y productores de la industria láctea local y en 1855 comenzaron sus actividades comerciales bajo el nombre de Magnasco Hnos. La Empresa, pionera en la elaboración de quesos en la Argentina, comenzó la elaboración de quesos locales como el Goya. En aquel entonces, la empresa se iniciaba con tan solo 5 empleados. En 1890, Luis Magnasco (hijo), sobrino del fundador ingresa en la firma. Al incorporarse a la compañía da empuje a un proceso de gran expansión. Corriendo la década del cuarenta, con la tercera generación al frente, la Firma comenzó a abastecer la creciente demanda del mercado internacional. La experiencia y la tradición de la compañía se encuentran hoy vivas a través de la cuarta y quinta generación de Magnasco en la Argentina incrementando las ventas externas año tras año.
 - ✓ Molinos Juan Semino S.A. (1865 – 6º generación): Con 135 años de experiencia en la industria molinera argentina y siendo los únicos productores de almidón y gluten de trigo de Sudamérica, Molinos Juan Semino S.A. se presenta como una de las pocas sociedades de capitales netamente argentinos que permanece en manos de una familia durante seis generaciones. Los productos de Molinos Juan Semino S.A cubren las necesidades y exigencias de sus clientes en industrias tan diversas como las de productos panificados, galletitas, pastas en general, frigorífica, textil, papelera, petrolera, etc., siendo sus mercados habituales Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos, Bolivia, Uruguay y Paraguay.
 - ✓ Bullrich Campos S.A. (1867 – 5º generación): El 8 de abril de 1867, un personaje trascendental en la historia de nuestra ciudad, Don Adolfo J. Bullrich - Intendente de Buenos Aires durante la presidencia del Gral. Roca - funda la Casa que entonces se llamó Adolfo Bullrich y Cía. Hoy cuenta con hombres de experiencia y jóvenes emprendedores que conforman un equipo dispuesto a continuar la obra del fundador, forjando un futuro digno de su prestigioso

³⁰ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 101 -104

pasado. Bullrich Campos S.A. inicia sus actividades en marzo de 1993 como continuadora del Departamento Campos de Adolfo Bullrich y Cía. Ltda. S.A. que formada por el mismo equipo cuenta con los antecedentes, trayectoria y desempeño respaldado en 126 años de trabajo ininterrumpido en todo el país, brindando un servicio único en la comercialización y valuación de tierras.

- ✓ Goyenechea Bodegas y Viñedos S.A. (1868 – 5° generación): La Bodega Goyenechea fue fundada en Buenos Aires en 1868 por los hermanos Santiago y Narciso Goyenechea, inmigrantes españoles que se iniciaron con almacenes de vinos y licores. Más tarde adquirieron una finca y bodega en Mendoza. Luego, entre 1930 y 1940, junto con los Arizu tenían el mayor viñedo del mundo. A esta altura la tercera generación de la familia llevaba el timón de la bodega, los vinos se vendían en todo el país, bajo diferentes marcas. En 1965 ingresa la cuarta generación centrando la actividad en el vino fino embotellado, siendo en 1993 la primera bodega americana que exporta. En 1998 ingresa la quinta generación al negocio familiar. Hoy, la cuarta y quinta generación trabajan en conjunto con la misma dedicación y compromiso que sus antepasados haciendo una verdadera empresa familiar.

Importancia en relación al tejido laboral:

- 75% sobre el total de las empresas
- 55% del PBI
- 70% del empleo privado
- 60% de las exportaciones
- 31% de las que cotizan en bolsa
- 20% de las 500 más grandes empresas argentinas

Ciclo generacional:

- 65% primera generación
- 26% segunda generación
- 8% tercera generación

La participación de la empresa familiar en el tejido industrial:

Estudios del Observatorio PYME de los años 1998/2006 han señalado respecto de las empresas familiares argentinas que:

- 71% de las Pymes argentinas eran familiares (2001)
- 91% del recambio generacional sería a favor de familiares.

El siguiente listado ha sido elaborado en base a las primeras 100 empresas del ranking 2008 de las 1000 empresas que más venden en Argentina, publicado por la revista Mercado. A continuación se enumeran las 10 principales:

- Tenaris – 1° con \$31.652 millones de pesos. Organización Techint (Familia Roca).
- Ternium – 3° con \$25.800 millones de pesos. Organización Techint (Familia Roca).
- Arcor – 18° con \$5.830 millones de pesos (Familia Pagani)
- Molinos Río de la Plata – 20° con \$5.656 millones de pesos (Familia Pérez Companc)
- Supermercados Coto – 33° con \$3.226 millones de pesos (Familia Coto)
- Banco Galicia – 35° con \$3.165 millones de pesos (Familias Escazany y Ayerza)
- Aluar – 45° con \$2.642 millones de pesos (Familia Madanes Quintanilla)
- Imp. y Exp. De la Patagonia – 54° con \$2.125 millones de pesos (Familia Braun)
- Frávega – 56° con \$2.125 millones de pesos (Familia Frávega)
- Mastellone Hermanos – 57° con \$2.118 millones de pesos (Familia Mastellone)³¹

³¹ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 107 – 109.

7.2. La continuidad de la empresa familiar

La elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares pone claramente de manifiesto, que la sucesión constituye la etapa más crítica del ciclo de vida de estas empresas. Es un tema sumamente importante porque generalmente ocurre una vez cada 20 ó 30 años en la vida de la empresa familiar.

Las estadísticas confirman no sólo su importancia, sino las dificultades y problemas que conlleva. Cuando una empresa familiar fracasa, diversas fuentes coinciden que en el 60% de los casos se debe a cuestiones relacionadas con el proceso de la sucesión; en cambio sólo un 15% fracasa por problemas de negocios. Así la sucesión es el talón de Aquiles de las empresas familiares.

Niethardt afirma que existen al menos dos factores que tienden a dificultar la implantación de procesos formales de sucesión:

Uno de los factores es el hecho de que las mayorías de las empresas familiares son Pymes, siendo que este tipo de empresa se caracteriza por no estar muy habituada a la planificación estratégica.

El otro factor, menciona que la planificación de la sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar.

Las estadísticas de empresas familiares señalan que cuando hay cambio generacional es cuando empiezan los problemas. El fundador o los líderes de cada generación, según el caso, deben involucrarse para evitar que este tipo de problemas se produzcan.

Los trabajos de investigación indican que en la mayoría de los países, tan sólo entre un 10 y un 15% de las empresas familiares planifican la sucesión.

Para que haya continuidad en una empresa familiar, el proceso debe ser exitoso no sólo una vez sino a través de las sucesivas generaciones de la familia.

La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación de ella es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos. Por ello, se dice que la sucesión es el más grande y último reto que debe enfrentar un empresario familiar.

Para preparar el plan de sucesión, previamente hay que obtener un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Conviene comenzar analizando cómo se encuentra estructurado actualmente el gobierno y la propiedad, y cómo se prevé que va a ser dirigida la empresa en la próxima generación. También hay que considerar cuáles son las edades de todos los miembros de la familia, ya que ambos aspectos condicionan el proceso.

Las causas disparadoras del proceso de sucesión son el sueño compartido y el reloj biológico de la familia.

Todo plan requiere una visión de futuro. Esta visión, también llamada el sueño compartido, genera el sentimiento y la energía que toda familia necesita para poder realizar el trabajo de planificar la sucesión.

En una empresa familiar, esa visión de futuro sólo se puede construir si se consideran, no sólo los sueños y aspiraciones de quienes actualmente encabezan la familia, sino también los de aquellos que controlarán la empresa en la próxima generación.

Para que emerja un sueño compartido, los sueños individuales de los integrantes de la familia deben ser afines, ya que de lo contrario puede que no haya una base suficiente para construir un escenario futuro en común. Este sueño compartido, incluye la parte que cada uno desea invertir en una causa común, la continuidad de la empresa familiar. Este sueño compartido crea las condiciones para que la sucesión de la propiedad y la dirección, se puedan llevar a cabo exitosamente.

La sucesión también está motorizada por un reloj biológico. Las edades de los fundadores o directivos mayores y la de sus sucesores, determina el momento apropiado para la transferencia. De este modo,

conociendo las edades de los miembros de una empresa familiar, de alguna manera se pueden predecir los conflictos sucesorios que se pueden presentar en un momento determinado. La sucesión no se limita entonces a la evolución de los sistemas y estructuras de la empresa; también tiene que ver con el proceso de cambio continuo que afecta la vida de las personas, su desarrollo y maduración a medida que transcurren sus vidas.³²

7.2.1. Aspecto Psicológico relacionado con el fundador:

Si bien los fundadores a menudo son conscientes del cúmulo de buenas razones para desarrollar un plan de sucesión, también afrontan importantes obstáculos psicológicos disuasivos a la hora de gestionar su salida³³. Uno de ellos es su reticencia a enfrentar su propia condición de mortal. Para que un fundador planifique la sucesión, debe aceptar la muerte. Según Becker³⁴, no es una tarea fácil para nadie y menos para un empresario que normalmente ha pasado su vida con la firme creencia de que controla su propio destino. Para Gasse³⁵ y Brockhaus³⁶, la planificación de la sucesión obliga a los fundadores a pasar por una especie de ritual prematuro de la muerte y citan la frase de un fundador que fue entrevistado: "Planificar mi sucesión fue como haberme involucrado activamente en todos los preparativos de mi propio velatorio". En su obra sobre el morir y la muerte, Elizabeth Kubler-Ross³⁷ señala que el proceso de aceptar la muerte como algo inminente se rige por una secuencia predecible de etapas: negación, rabia, depresión, negociación y, finalmente, aceptación. La planificación de la sucesión requiere que los fundadores pasen por este difícil ciclo en un momento en que todavía se sienten fuertes y vitales, cuando quienes están a su alrededor les recuerdan continuamente que son el eje indispensable de la empresa familiar. Bajo estas condiciones, se hace muy difícil que el fundador avance más allá de la etapa de negación. Se puede considerar, por ejemplo, el caso de Armand Hammer, empresario de 90 años famoso por su falta de voluntad para planificar su salida de Occidental Petroleum, la empresa que dirigió durante 31 años. Cuando un periodista del New York Times le preguntó que comentara por qué no había escogido un sucesor, declaró: "Si muero'-y aquí se detuvo, se dio cuenta de sus palabras y corrigió su declaración. 'Cuando muera, el consejo de administración elegirá a mi sucesor. Son un buen grupo'"³⁸.

Con frecuencia, los fundadores elaboran un complejo sistema de racionalizaciones y de búsqueda de términos medios que les impiden involucrarse en la planificación de la sucesión. El mecanismo más destructivo del fundador es pasar una y otra vez por el proceso de escoger un sucesor para acabar deslegitimando su autoridad y despidiéndolo después de un tiempo con cualquier pretexto caprichoso.

Los fundadores también se oponen a la planificación de la sucesión porque implica perder el poder para influir en la gestión diaria del negocio. En muchos casos, los fundadores se convirtieron en empresarios precisamente por una fuerte necesidad de adquirir y ejercer poder sobre otros. Renunciar a este poder sobre la empresa es, por lo tanto, visto como el primer paso hacia la pérdida de control sobre la propia vida. La fuerte necesidad de poder y centralismo del fundador se hace evidente en la forma en que organizan sus negocios (Hershon, 1975; Tashakori, 1980). Los investigadores han documentado la tendencia de los fundadores a hacerse indispensables para la empresa al resistirse a delegar autoridad e insistir en estar involucrados en decisiones que probablemente se resolverían mejor en niveles inferiores de la organización (Tashakori, 1980; Hershon, 1975; Dyer, 1986). Esta tendencia auto reforzada hacia el centralismo lleva a muchos fundadores a crear una imagen exagerada de las consecuencias desastrosas que podría provocar su jubilación. Esta apreciación es frecuentemente compartida por otros miembros de la empresa familiar y, a menudo, se convierte en una parte integral de la cultura de la empresa (Dyer, 1986; Schein, 1985). A su vez, este sombrío panorama ofrece un sólido argumento para evitar la planificación de la sucesión y fortalece la necesidad del fundador de mantenerse involucrado en las decisiones del día a día. Si bien puede ser verdad que el fundador es indispensable en cualquier momento de la vida de la

³² Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 69, 71, 72 y 74

³³ Iván Lansberg, Ph.D. - La conspiración de la sucesión.

³⁴ Becker, E. The Denial of Death. New York: Free Press, 1973.

³⁵ Gasse, Y. "Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur". In C. A. Kent, D. L. Sexton, y K. H. Vesper (editores), Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1982.

³⁶ Brockhaus, R. H., Sr. "The Psychology of the Entrepreneur". En C. A. Kent, D. L. Sexton, y K. H. Vesper (editores), Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1982.

³⁷ Kübler-Ross, E. On Death and Dying. Nueva York: Macmillan, 1969.

³⁸ Williams, W "The Uneasy Peace at Occidental". New York Times, 9 de septiembre de 1984, pp. 1-3 (sección de negocios).

empresa familiar, lo cierto es que es él quien tiene el poder para romper este ciclo de dependencia, ya que es en gran parte, aunque no completamente, el responsable de su perpetuidad. El temor a perder el control del negocio a menudo se ve exacerbado por la idea de que jubilarse de la empresa se traducirá en un relegamiento del papel central que tiene en la familia. Es interesante destacar en este aspecto que incluso aquellos fundadores que planifican su salida de la gestión del negocio a menudo mantienen el control de la propiedad hasta su muerte. Lo hacen a pesar de las grandes ventajas fiscales sobre el patrimonio si se traspasa el control de la propiedad accionarial a los herederos mientras el fundador todavía vive.

Además de la pérdida de poder, los fundadores también se resisten a la planificación de la sucesión por temor a perder una parte importante de su identidad. Para un empresario, su negocio define su lugar en la comunidad y en el mundo en general. Más aún, la empresa forma parte integral de su sentido de ser (Levinson, 1971; McGivern, 1978). A menudo, el negocio es su creación más importante. Y, a diferencia de sus hijos y posiblemente su esposa, es algo que ama y que puede mantener para sí. En un momento de la vida en que el fundador lucha por aceptar el significado de la obra de su vida, y cuando queda muy poco tiempo para cambiar las cosas, la idea de separarse de su organización es inquietante y dolorosa. Incluso los fundadores que han tenido el valor de implantar un plan de sucesión a menudo se sienten desorientados una vez que éste se hace público.

En una empresa familiar que hemos analizado, al fundador le preocupaba que la comunidad financiera y sus socios no lo tomaran en cuenta y lo marginaran una vez que diera a conocer su plan de sucesión. Ser o no ser invitado a encuentros de negocios o convenciones se convirtió en su mayor preocupación, así como el cargo que pondría en sus tarjetas de visita. También le preocupaba muchísimo si podría mantener su oficina en el edificio de la empresa, incluso cuando él continuaba siendo el único dueño del negocio.

La sucesión desata en el fundador la misma rivalidad que experimentó él con su padre en las primeras etapas de su vida. Esta vez, sin embargo, la lucha se plantea con el sucesor, un rival más joven que prevé tomar el lugar del fundador en su amada organización.

La mayoría de los expertos en sucesión limita su atención al fundador. Si bien éste es incuestionablemente el actor principal en la planificación de la sucesión, es importante darse cuenta de que el fundador no está solo en la resistencia al proceso de planificación. La familia del fundador con frecuencia ejerce una gran presión para evitar los temas de la sucesión, un asunto con una fuerte carga emocional.

7.2.2. Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar y transiciones generacionales:

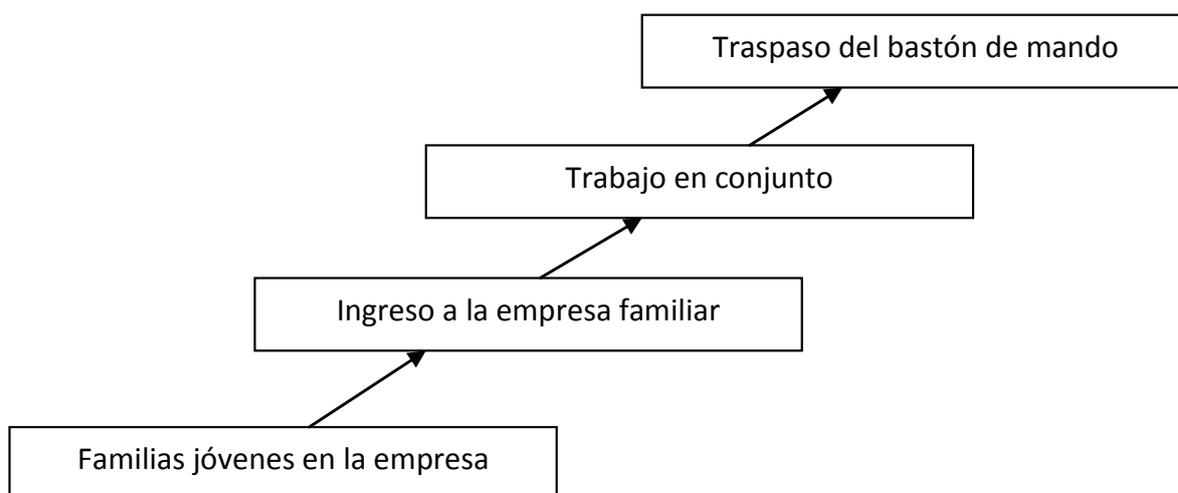
A medida que la empresa familiar crece la familia propietaria se expande, la estructura de la propiedad cambia inevitablemente. De acuerdo a un estudio llevado a cabo por el profesor John Ward, luego desarrollado por Klein, E. Gersick³⁹ y otros colegas, en general con el transcurso del tiempo las empresas familiares se mueven a través de los siguientes 3 tipos: "dueño gerente"; "sociedad de hermanos" y "consorcio de primos".

Estimaciones a nivel mundial, extrapolables a Latinoamérica, indican que alrededor del 70% de las empresas familiares se encuentran en la etapa del "dueño-gerente", el 20-25% son sociedades de hermanos, mientras solo un 5-10% están en la etapa de los primos.⁴⁰

³⁹ Gersick, Klein; Davis, John; McCollom Hampton, Marion, y Lansberg, Ivan: Empresas familiares: generación a generación. McGraw-Hill Interamericana, México, 1997.

⁴⁰ Jon Martínez Echezárraga. Empresas Familiares: Reto al destino. Ediciones Granica S.A. 2010. Pág. 28 y 29.

Etapas del desarrollo de la propiedad:



Dueño Gerente:

Casi todas las empresas familiares comienzan con la gestión y la propiedad en manos de un solo individuo. El gobierno de la empresa tiende a ser informal y concentrado en la persona del fundador.

Si bien esta concentración de las decisiones en una sola persona puede tener sus ventajas –rapidez, criterio único, coherencia con otras decisiones, entre otras–, por otra parte suele presentar ciertas desventajas, particularmente en cuanto a la intención o habilidad del fundador para delegar y compartir responsabilidades.⁴¹ Si esa persona llega a faltar o a disminuir su energía, toda la organización se resiente al mismo tiempo. Por ello, es fundamental tratar de compartir esa autoridad con un equipo de gerentes. De esta forma, las tareas y decisiones clave descansarán en varios.

Otro asunto a considerar es la transición del liderazgo. La sucesión es uno de los temas críticos en todas las etapas de la empresa familiar, pero lo es mucho más en la del dueño-controlador, porque es la primera vez que se diseña o se planifica, por tanto no hay experiencia previa ni tradición, y además, porque los fundadores son muy difíciles de suceder. Su éxito les reafirma mucho su autoestima y la confianza en sus medios, por lo cual es muy difícil encontrar a alguien que pueda sustituirlos, al menos a sus ojos.

Por otro lado, es importante en esta etapa la formación del sucesor, o de los sucesores, si se ha decidido que sea más de uno. Así como planificar la sucesión es un gran desafío, también lo es formar a quien será el sucesor.⁴²

Sociedad de hermanos:

La propiedad es compartida por dos o más hermanos/as, que pueden trabajar o no en la empresa. Estas empresas tienden a ser más grandes y antiguas que las de la etapa dueño-gerente.

Las empresas de este tipo enfrentan dos grandes desafíos: Primero deben acordar y desarrollar un proceso para trabajar juntos. Aquí tienen básicamente dos opciones: la autoridad en manos de uno solo de los hermanos o la autoridad compartida entre todos ellos. Por otra parte en esta etapa probablemente habrá hermanos que trabajen fuera de la empresa familiar, así que la familia necesita pensar sobre cómo se va a gestionar la relación entre los que trabajan en la empresa y los que no.⁴³

⁴¹ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 20.

⁴² Jon Martínez Echezárraga. Empresas Familiares: Reto al destino. Ediciones Granica S.A. 2010. Pág. 34 y 35.

⁴³ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 21 y 22.

Aprender a colaborar con los demás y a compartir las decisiones es el reto fundamental para los hermanos. Deben hacer un gran esfuerzo por trabajar en equipo, aunque en ocasiones les resulte difícil por no ser muy compatibles.

Por otro lado, la dirección profesional de la empresa o profesionalización de la gestión es un tema importante en la sociedad de hermanos. Dado que esta etapa suele coincidir con la expansión y formalización de los negocios, los hermanos normalmente deciden hacerlos crecer y establecer normas mediante una serie de procedimientos estándares, de desempeño, métodos y sistemas que hacen que la compañía pueda ser administrada por diversas personas, parientes o no.

Otro punto a tener en cuenta es la revitalización de la estrategia. Como han pasado años y la compañía continúa con la estrategia que ideó el fundador, es hora de ponerla al día, de revisar las fuerzas del sector o industria, analizar las amenazas y oportunidades del entorno y diseñar la estrategia competitiva que llevará a la compañía al nuevo estadio de desarrollo.⁴⁴

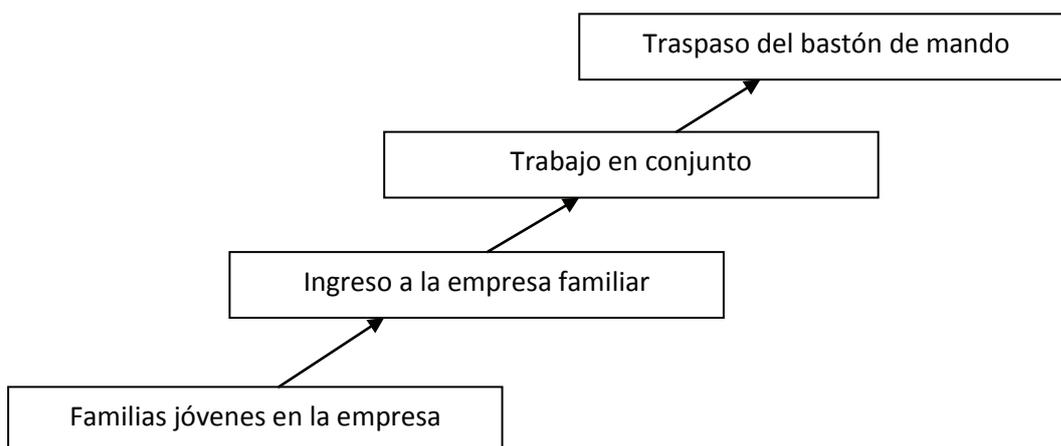
Consortio de primos:

La propiedad se encuentra en manos de primos pertenecientes a diferentes ramos de la familia. En esta etapa generalmente la empresa es más grande y compleja. La familia está más involucrada, con varias generaciones, debiendo además contemplar los casamientos y divorcios. La propiedad también es más compleja, ya que puede haber distintas estructuras societarias.

En esta última etapa de crecimiento, la familia propietaria tiende a ser un grupo más diverso, con un mayor rango de edades, relaciones y antecedentes. De este modo, los vínculos familiares suelen ser más débiles.

En este caso, el desafío clave es gestionar la complejidad de la familia y el conjunto de accionistas, asegurando el compromiso de la familia empresaria con la empresa, y evitando que esta última sea vista sólo como una fuente de recursos financieros.⁴⁵

Etapas en el desarrollo de la familia:



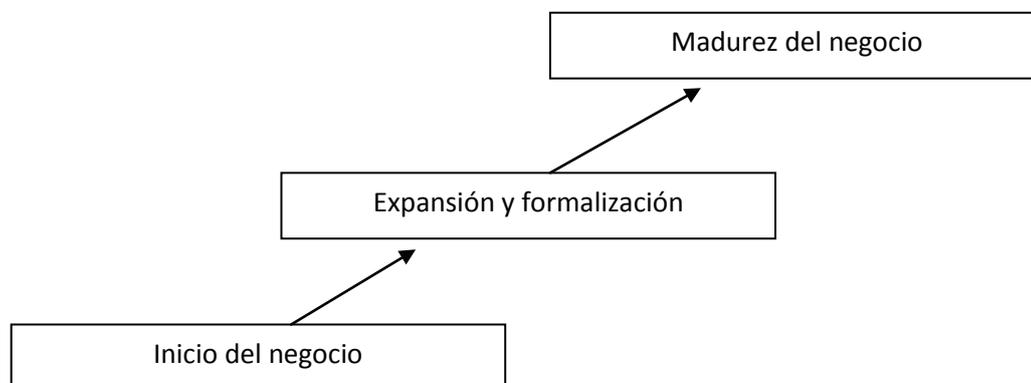
El desarrollo de la familia en su relación con la empresa familiar puede dividirse en cuatro etapas: las familias jóvenes en la empresa, cuando los propietarios de esta tienen hijos menores de 18 años de edad; la etapa que sigue se caracteriza por el ingreso de estos hijos a la empresa familiar; la tercera etapa consiste en el trabajo en conjunto entre padres e hijos; y finalmente, en la cuarta etapa se produce el traspaso del bastón de mando de padres a hijos.

⁴⁴ Jon Martínez Echezárraga. Empresas Familiares: Reto al destino. Ediciones Granica S.A. 2010. Pág. 35 y 36.

⁴⁵ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012. Pág. 22.

El modelo sugiere que la misma familia experimenta situaciones y problemas distintos en las diferentes etapas de su desarrollo.

Etapas en el desarrollo de negocios:



Desde el punto de vista de la administración, se pueden distinguir al menos tres etapas en la evolución en el tiempo de las empresas familiares. La primera es la de inicio y despegue. Es difícil, de supervivencia, y aquella en la que muchos negocios suelen fracasar. Quienes logran sobrevivir a esta etapa pasan a una segunda, que se suele reconocer como de expansión y formalización de los negocios. En ella la empresa crece, va más allá de su ámbito local, de la ciudad, de la provincia, avanza a nivel regional, luego nacional, y muchas veces, internacional. Es el momento de desarrollar sus negocios, de abrir sucursales y aumentar las ventas, todo eso acompañado por un proceso de profesionalización de sus actividades, ya que comienza a incorporar personal con estudios y experiencia, estandariza los procesos y los sistemas y pone por escrito todos los procedimientos.

Las empresas que superan con éxito la expansión y formalización, pasan a una tercera fase que se suele conocer como etapa de madurez, y que se caracteriza por ser un periodo de consolidación. Ahora el crecimiento requiere más recursos y coordinación. Para aquellas que continúan en manos de una familia, esta suele ser una etapa de institucionalización, lo que significa crear una verdadera institución que va más allá de las personas y que perdura por sí misma.

Al fusionar los tres enfoques, se observa que las empresas familiares pueden ser de tipos muy diversos, según en qué etapa se encuentran en cada uno de estos subsistemas (Propiedad – Familia – Empresa). Las empresas familiares no son un ente genérico indivisible, sino un espectro de diversos tipos de organización que pueden tener muy poco que ver entre sí y que presentan una gran variedad de gamas de problemas, oportunidades y situaciones.⁴⁶

7.3 El emprendedor en Argentina

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) es un programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School (UK) con 10 países. En el año 2004 las dos instituciones transfirieron el capital intelectual del GEM a la “Global Entrepreneurship Research Association (GERA)”, una organización sin fines de lucro dirigida por representantes de los equipos nacionales, de las dos instituciones fundadoras y de las instituciones patrocinantes. Trece años después, más de 80 economías, 180.000 entrevistas realizadas cada año y 13 informes globales publicados, sigue proveyendo la única y mayor fuente de información confiable con datos comparables a nivel mundial sobre actividad emprendedora. En 2011 participaron del estudio 54 economías que representan más del 50% de la población y más del 80% del PBI mundial. Basados en este ciclo del GEM estimamos que aproximadamente

⁴⁶ Jon Martínez Echezárraga. Empresas Familiares: Reto al destino. Ediciones Granica S.A. 2010. Pág. 32 y 33.

en el 2011, 388 millones de emprendedores estaban involucrados en comenzar y gestionar un nuevo negocio. Esto significa que aproximadamente:

- 163 millones de mujeres son emprendedoras en etapa temprana.
- Alrededor de 165 millones de emprendedores en etapa temprana tienen entre 18 y 35 años.
- 141 millones emprendedores en etapa temprana aspira a crear al menos cinco nuevos puestos de trabajo en los próximos cinco años y 65 millones 20 o más.
- 69 millones emprendedores en etapas iniciales ofrecen productos y servicios totalmente nuevos para los clientes y tienen pocos competidores.
- 18 millones de emprendedores en etapas iniciales venden al menos 25% de sus productos y servicios internacionalmente.

Desde fines de 1999, Argentina fue incorporada en este estudio a través del Centro de Entrepreneurship del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, que llevó adelante la investigación en el país a lo largo de los últimos doce años.

El programa se basa en una evaluación del nivel de actividad emprendedora, explorando el rol del emprendedorismo en el crecimiento económico nacional. El GEM es único, enfocando su mirada en el rol de los individuos dentro del proceso emprendedor. Cada año la investigación se realiza simultáneamente a nivel Global en más de 50 países, con diversos niveles de desarrollo. Expertos de todo el mundo; empresarios, académicos, emprendedores, etc.; trabajan en conjunto para recolectar datos bajo un sistema de relevamiento armonizado que garantiza la relevancia del resultado y un análisis valioso.

Existe un amplio consenso a nivel mundial sobre la importancia de la relación entre el desarrollo de la actividad emprendedora y el crecimiento económico. Los emprendedores crean trabajo, potencian y generan innovación; dando lugar a cambios estructurales de industrias y la economía mundial. Transformándose en nuevos competidores contribuyen indirectamente a potenciar la productividad actuando como catalizadores del crecimiento económico. Sin embargo, es limitado e incompleto el conocimiento y la comprensión sobre los factores que lo condicionan. La investigación en este campo ha sido escasa y ha ido por caminos separados.

El GEM se focaliza en 3 objetivos que guían la investigación para entender la actividad emprendedora:

- 1) Medir diferencias en las actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras de una economía y entre ellas.
- 2) Descubrir los factores que determinan el nivel y naturaleza de la actividad emprendedora a nivel nacional.
- 3) Identificar aquellas políticas públicas que favorezcan la actividad emprendedora.

El GEM se basa en dos premisas. Primero, que la prosperidad de una economía en cualquier fase de desarrollo es altamente dependiente de un sector emprendedor dinámico. La naturaleza, el nivel de la actividad emprendedora y el impacto de la misma varían de acuerdo al nivel de desarrollo de cada economía. La capacidad emprendedora de una economía requiere de la existencia de individuos con habilidad y motivación para comenzar un negocio, así como las percepciones sociales positivas sobre la misma. Segundo, que la actividad emprendedora de una economía debe incluir la participación de todos los grupos sociales: mujeres, jóvenes, con diferente nivel de educación, capacidades, edades, etc. Los emprendimientos de alto impacto hacen una gran contribución al desarrollo de una economía, la competitividad nacional depende en gran medida de la innovación y los emprendimientos de alto potencial con expectativas de internacionalización.

7.3.1. La recolección de datos del GEM:

El GEM es el estudio más extenso y completo a nivel global basado en la metodología de encuestas. Cada año, los equipos nacionales realizan el estudio de campo en su país simultáneamente; con los mismos lineamientos y el mismo material adaptado culturalmente en todos los idiomas.

Las fuentes utilizadas para recolectar la información son:

- Encuestas a Población Adulta (18 a 64 años de edad) – 2000 personas encuestadas anualmente en cada país.
- Encuesta y Entrevista en profundidad con Expertos Nacionales en actividad emprendedora: 40 expertos consultados cada año en cada uno los países participantes.
- Recolección de información Nacional e Internacional estandarizada de Organismos Internacionales como Banco Mundial, Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional, etc.

El modelo del GEM revisado:

Desde el 2008, con su décimo informe anual, el GEM refinó su modelo. Viendo al emprendedorismo como un proceso complejo, buscó profundizar el análisis y ampliar la exploración sobre el rol de la actividad emprendedora en la economía. Introdujo y estructuró el modelo tradicional según la tipología de Michael Porter (Porter, Sachs, y Mc Arthur, 2002) que agrupa a las economías participantes en 3 categorías de acuerdo con su nivel de desarrollo económico tal como ilustra la figura 4:



GEM 2011 – Resultados:

Han participado del informe GEM 54 economías, las cuales representan el 52% de la población mundial y el 84% del PBI. Fueron encuestadas más de 145.000 personas. El GEM divide al grupo de economías según las categorías adoptadas por el Global Competitiveness Report (GCR) 2010/2011vii, basándose en la premisa que la relación entre actividad emprendedora y desarrollo económico difiere en las distintas fases del desarrollo económico. Este año el proceso de recolección de datos fue desarrollado entre Junio y Julio de 2011.

GEM 2011: 54 Economías



Las personas pueden decidir comenzar un negocio de casualidad, porque han descubierto una oportunidad; o decidir que quieren comenzar un negocio y salir a la búsqueda de oportunidades. Cualquiera sea el "origen" de ese nuevo proyecto; la energía emprendedora de una economía surge a partir de individuos que perciben oportunidad para comenzar un negocio en el ámbito donde viven. La cantidad y calidad de las oportunidades percibidas pueden ser reforzadas por condiciones nacionales tales como el crecimiento económico, el crecimiento de la población, la cultura, y la política nacional en materia de emprendimiento.

Dentro del grupo de Economías basadas en Eficiencia, los países de América Latina han disminuido la percepción de oportunidades para emprender de su población (promedio del subcontinente 57% en 2011, un 4% inferior al 59% de 2010). Se destacan Brasil, Chile y México, los primeros dos cayendo entre un 11% y 13%, mientras que el tercero presenta una disminución del 22% sobre el indicador del año anterior. Argentina, por el contrario, tuvo un incremento del 11% interanual, el 56% de su población percibe la existencia de buenas oportunidades para emprender en los próximos 6 meses (al momento de hacer el trabajo de campo de la investigación).

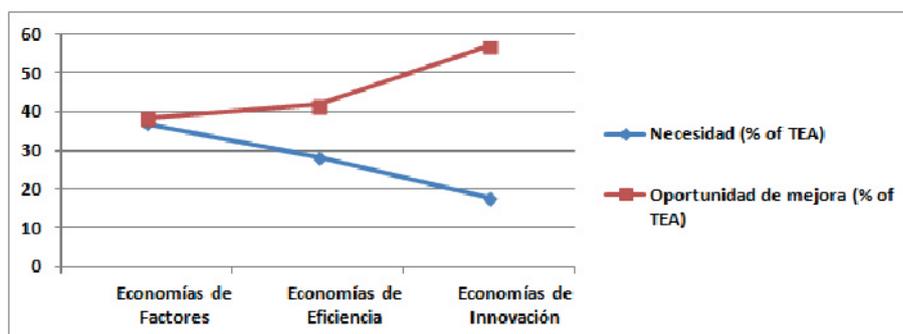
En el grupo de Economías basadas en Innovación, se destaca el comportamiento de Europa y Estados Unidos. Las oportunidades percibidas para iniciar negocios en Europa han crecido en promedio el 15% entre el 2010 y el 2011. Este año el 39% de la población europea reconoce la existencia de oportunidades para comenzar un negocio en los próximos 6 meses. Entre los países se destacan Alemania, Finlandia y Suiza, el último con un crecimiento del 42% interanual, los primeros presentan incrementos del 20% entre el 2010 y 2011. Han tenido una gran caída España y Grecia como era de esperarse dada la crisis económica que esta pasando en aquel continente. En Estados Unidos ha tenido un crecimiento menor pero positivo igualmente en la percepción de su población de buenas oportunidades en 2011 siendo el 36% de los habitantes aquellos que ven buenas perspectivas.

Respecto a las economías basadas en Recursos, es difícil hacer comparaciones de seguimiento porque muchas suben al siguiente estadio de desarrollo en poco tiempo. Sobre el grupo de países menos desarrollados que se presentan en el ciclo 2011, en promedio (no ponderado) el 49% de la población de cada país percibe buenas oportunidades para emprender destacándose Algeria (54%), Bangladesh (64%) y Guatemala (55%). Los porcentajes son inferiores a los de años anteriores.

Las intenciones de iniciar un negocio dentro de los tres próximos años (de gente que aun no está involucrada en actividad emprendedoras) son mucho menores al 2010 en las economías basadas en factores (26% en promedio en 2011 vs. 43% en 2010) comparadas con el resto de las economías participantes del estudio. El valor se acercó mucho al resto de los estadios de desarrollo, 25% en promedio de la población de las economías basadas en eficiencia y solo el 10% de aquellas basadas en innovación presentan intenciones de poner en marcha un negocio durante el 2010. En el caso de las últimas, el indicador aumento 2 puntos porcentuales respecto al 2010.

¿Oportunidad o necesidad?

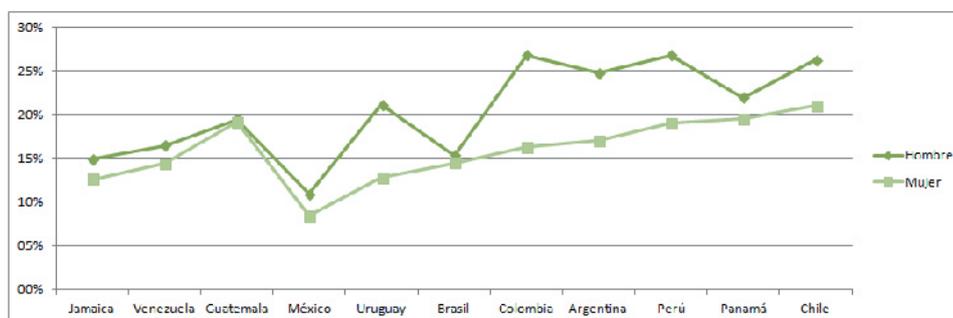
Muchas personas son atraídas por la actividad emprendedora porque identificaron una oportunidad y ven un potencial de negocio; sin embargo otras, son empujadas a emprender porque no tienen otra forma de ganarse la vida o tienen miedo a quedar desempleados en un futuro cercano. El GEM también explora el concepto de “Emprendedores motivados por una Oportunidad de mejora”, donde los emprendedores buscan incrementar su ingreso o independencia en el trabajo. Tal como presenta la figura 17 las tasas promedio de actividad emprendedora en fase temprana son mayores en las economías basadas en factores. La figura 8 que volvemos a reproducir debajo y la 18 a continuación, presentan la relación entre el nivel de actividad emprendedora en fase temprana y el nivel de desarrollo económico de un país. En el caso de la primera vs. el PBI per cápita de las 59 economías participantes del GEM, ajustado por paridad del poder adquisitivo; la segunda según los diferentes niveles de desarrollo. Se puede observar claramente cómo a medida que aumenta el nivel de desarrollo baja el nivel de TEA; para luego volver a subir en aquellas economías más avanzadas y con mayores niveles de riqueza.



Tasa de Actividad Emprendedora por Género:

En tan sólo 8 de las 54 economías encuestadas, las tasas de mujeres en etapa temprana son comparables a la iniciativa empresarial de sus equivalentes masculinos. Estos ocho - Panamá, Venezuela, Jamaica, Guatemala, Brasil, Tailandia, Suiza y Singapur - provienen de diversas regiones del mundo y representan todas las fases del desarrollo económico desarrollo.

Las economías basadas en eficiencia presentan comportamientos diferentes entre las TEA por género. En varios países de América Latina como Brasil, Jamaica, Venezuela y Guatemala la brecha es reducida, mientras que Argentina, Perú, y Colombia poseen una TEA masculina casi 30% superior a la femenina, mayor a la del 2010, cuando era del 20%.

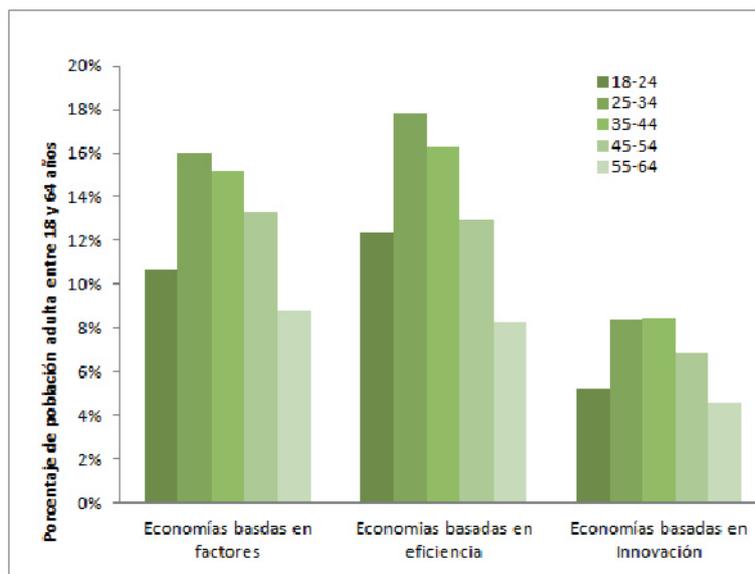


Actividad Emprendedora por Edad:

La distribución etaria del GEM 2011, confirma nuevamente que la participación en Actividad Emprendedora en etapa temprana difiere a lo largo de los grupos etarios. Las figuras 24 y 25 muestran la distribución por edades de los emprendedores según el nivel de desarrollo económico y luego Argentina

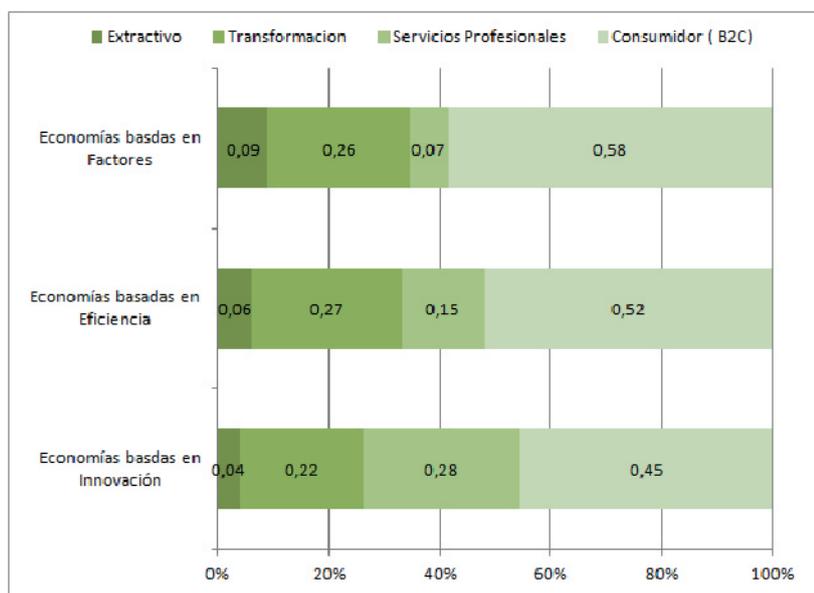
vs. la región. En ambos casos se puede observar la forma de campana del patrón de comportamiento. El grupo entre 25 a 44 años concentra la mayor cantidad de emprendedores en todos los niveles de desarrollo económico: 31% en las economías basadas en factores, 34% en las de eficiencia y 17% en las de innovación. La tasa disminuye con el aumento de la edad al mismo tiempo que crecen las habilidades percibidas para emprender. Hay algunas conclusiones destacables a nivel global. Las economías más avanzadas presentan particularmente mayor cantidad de emprendedores en los rangos del medio entre 24 y 44 años, mientras que las economías basadas en factores presentan más emprendedores en los extremos (18/24) y (55/64) que el resto de las fases de desarrollo.

En el caso de Argentina y América Latina propiamente; los valores se mantienen estables respecto al 2010, creciendo un poco la actividad emprendedora en los extremos de la curva, haciéndola menos empinada.



Actividad Emprendedora por Sectores:

La distribución de actividad emprendedora por sectores muestra patrones de comportamiento diferentes según el nivel de desarrollo económico y zona geográfica.



En cuanto a Argentina y la región, la mayoría de los países pertenece al grupo de las economías basadas en eficiencia. Tal como se puede observar en el gráfico a continuación, la mayoría de los proyectos es orientado al consumidor y de transformación; mientras que en menor medida se dan el desarrollo de servicios y extractivos.

Internacionalización:

Finalmente, el tercer indicador de aspiración de crecimiento es la Orientación internacional, observando el nivel de atención o proyección de atender mercados externos que tienen los emprendedores. Esto incluyendo exportaciones, venta online a consumidores extranjeros o turistas y viajeros de negocios. La figura 33 muestra las aspiraciones de internacionalización de emprendedores en etapa temprana cuyos clientes (algunos o más del 25%) son extranjeros entre el 2009 y el 2011.

Argentina está de la media para abajo, el 14% de los emprendedores nacientes tiene aspiraciones moderadas, mientras que el 6% tiene altas aspiraciones de internacionalización.

8. Análisis Cualitativo

En esta sección de la tesina se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a cinco integrantes de PYMES familiares que se encuentran desarrollando actividades en Argentina. Las encuestas se adjuntan en el Anexo I de este trabajo final de carrera.

8.1. Descripción de PYMES encuestadas

✓ Antonio González S.A.⁴⁷:

Es una empresa familiar que ha estado presente en el mercado argentino desde 1942, elaborando y comercializando vinos genéricos y vinos finos de alta calidad.

Sus productos son distribuidos en forma directa a domicilio a través de sucursales distribuidas estratégicamente en todo el país. Se comercializan asimismo jugos de fruta, amargo serrano y agua mineral en sus diferentes presentaciones, siendo la más popular la damajuana de 4.700 ml.

La estructura comercial de la Empresa abarca su casa central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, bodega en San Martín Mendoza y trece sucursales distribuidas en la Provincia de Buenos Aires; Provincia de Santa Fe y Provincia de Mendoza. Todas las sucursales poseen su flota propia de camiones y camionetas que distribuyen diariamente los productos. Tiene un plantel estable de 260 empleados, llegando a 1.000 en época de cosecha.

La encuesta fue realizada a Antonio Blanco y González (Director e integrante de la segunda generación de la familia).

✓ Compañía Hasar⁴⁸:

Se dedica desde el año 1977 a la creación de herramientas y productos que generen valor agregado a sus clientes y les permitan optimizar sus procesos de negocios. Brinda soluciones de negocio que agregan valor, basándose en la comprensión del negocio y la integración de las mejores opciones tecnológicas y prácticas profesionales.

Especializada en el desarrollo y comercialización de hardware para puntos de venta, Compañía Hasar está homologada para desarrollar hardware fiscal según todas las normas vigentes.

⁴⁷ <http://www.vinosgalan.com/contes-2.html>

⁴⁸ <http://www.grupohasar.com/es/node/1397#ad-image-0>

Algunos de los productos más destacados son: equipos fiscales, impresoras no fiscales, scanners de código de barras, POS, balanzas, terminales portátiles, periféricos, verificadores de precios y flejes de góndola, entre otros.

La encuesta fue realizada a Guillermo Martín Groppo (Gerente de Ventas y yerno de uno de los tres hermanos fundadores).

✓ Ars Technologies S.R.L.⁴⁹:

Es una compañía de audio profesional que fue fundada en el año 2000. Está dirigida por profesionales expertos en Administración e Ingeniería, que se encuentran a la vanguardia de los avances tecnológicos del mundo actual, para poder garantizar de esta forma un óptimo nivel de eficiencia y rendimiento en su gestión y en la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Trabajando en cooperación con sus clientes ha realizado significativos proyectos e instalación de emisoras de radio de AM/FM, audio de canales de TV, enlaces digitales con audio de alta calidad, hasta servicios de control de transmisiones internacionales de grandes eventos. Su gran flexibilidad le permite alcanzar con gran eficiencia todos los clientes de los distintos mercados de audio del país

La encuesta fue realizada a Ricardo Daniel Pousa (Gerente General y Fundador).

✓ Quiway S.A.⁵⁰:

Desde hace 30 años, y en forma ininterrumpida, formula y elabora productos químicos para mantenimiento industrial y auxiliares de producción.

Diseña y fabrica solventes especiales y desengrasantes de seguridad, lavamanos, ceras y detergentes, desoxidantes y anticorrosivos, aceites, floculantes, desincrustantes y descarbonizantes, limpiadores potenciados, bactericidas, fungicidas y desinfectantes en general, productos aplicables a todo tipo de industrias, instituciones y actividades de servicio.

Se especializa en crear productos específicos para cada necesidad de sus clientes. Su misión es mejorar la calidad de la limpieza y el mantenimiento en las industrias, reduciendo al máximo el impacto ambiental.

La encuesta fue realizada a Eduardo Vázquez (Dueño y Fundador).

✓ Grupo DAC⁵¹:

Es una empresa joven de servicios inmobiliarios. Fue fundada en el año 2005 y cuenta con un local a la calle ubicado en el barrio de Saavedra.

La encuesta fue realizada a Adrián Comparato (Dueño y Fundador).

⁴⁹ http://www.arstech.com.ar/index.php/quienes_somos

⁵⁰ <http://www.quiway.com.ar/home.htm>

⁵¹ <http://www.grupodac.com.ar/>

8.2. Análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas:

A todos ellos se les ha consultado su opinión en las siguientes seis preguntas relacionadas con el objeto de estudio de este trabajo final de carrera:

1. ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?
2. ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que le atribuye a la empresa familiar?
4. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro? ¿Cómo se preparan para hacerlo?
5. ¿Cómo se aborda el tema de la sucesión en su empresa? ¿Comenzó a planificar la sucesión? ¿De qué forma?
6. ¿Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional? ¿Tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación?

Con respecto a la primera pregunta, ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?, se puede observar que todos los casos coinciden en que la creación de la empresa comenzó con la idea de ser el sustento familiar.

Si bien inicialmente la empresa debe crecer y consolidarse en el mercado para poder asegurar más puestos de trabajo estables, en todos los casos se menciona que al agrandarse la familia y al notar una sustentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo se la ha considerado como una fuente de trabajo para futuras generaciones. De hecho, todas en alguna medida han incorporado familiares al grupo de trabajo.

Además hay que considerar que si bien cada una de estas empresas se originó de manera diferente, en tres de cinco respuestas se resalta la necesidad de trabajar en manera independiente. Con el propósito de ejemplificar las diferentes formas de iniciar una empresa familiar se puede mencionar los casos de Antonio González; Hasar y ARS Technologies.

En base a la información recolectada por las encuestas realizadas, el caso de Antonio González comenzó con tres cuñados inmigrantes que decidieron comenzar un negocio en común en forma independiente con la idea de poder incorporar a los demás hermanos y amigos de España.

Por otro lado, la empresa Hasar nace cuando se presenta la posibilidad de adquirir una empresa extranjera para tres hermanos y un cuarto participante que era socio, en otra compañía del mismo rubro, de uno de los tres hermanos.

Por último, el negocio de audio profesional relacionado con ARS Technologies comenzó en 1986 con la idea de generar un proyecto para aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Electrónica. Inicialmente, el fundador de la actual compañía previamente mencionada, se asoció con tres compañeros de la facultad y crearon la empresa "DBA Systems"; que luego de unos años fue disuelta debido a conflictos y diferencias generadas entre los socios. En el año 2000 Ricardo Pousa generó su propia empresa ARS Technologies, que será analizada en este trabajo final de carrera.

Luego de entender como se originó el negocio familiar en cada uno de los casos y de conocer las razones que motivaron a sus fundadores a comenzar con la empresa, se busca comprender cual es la composición actual de la misma. Por ello, la segunda pregunta esbozada es ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?

Al analizar las respuestas brindadas por los encuestados se puede concluir que todas las empresas se encuentran actualmente compuestas por tres o más familiares y que en cuatro de los cinco casos mencionados ya se ha incorporado a la segunda generación al negocio.

Podemos calificar a Quiway (Empresa dedicada a formular y elaborar productos químicos para mantenimiento industrial y auxiliares de producción – Sector Industria) y Grupo DAC (Inmobiliaria – Sector Servicios) como microempresas en función a la clasificación propuesta por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, ya que ambas no superan los niveles máximos de ventas anuales fijados para cada uno de dichos sectores (hasta \$1.800.000 en Industria y hasta \$590.000 en Servicios). Ambas microempresas están compuestas por una cantidad reducida de empleados y la mayor parte del negocio está manejado por los integrantes de la familia.

El caso de Quiway, tiene una cantidad de siete empleados de los cuales tres pertenecen al núcleo familiar y además existen cuatro personas para colaborar con el área de ventas (dos), con el área administrativa (una), y con el desarrollo de productos (una). El fundador se ocupa principalmente del sector de ventas coordinando a las dos vendedoras, la esposa maneja las finanzas y la hija se encarga del manejo de la información y de las relaciones comerciales.

En el caso de Grupo DAC, el 100% del emprendimiento esta manejado por el núcleo familiar. El fundador se ocupa de la negociación concretando todas las operaciones, la esposa maneja el sector de ventas y el padre se ocupa de la parte administrativa y de la atención al público en el local a la calle que poseen. Éste es el único caso en el cual el fundador incorpora a un miembro de la generación anterior con el objetivo de brindarle una fuente de ingresos adicional a su jubilación.

En ambos casos, los fundadores han confirmado que si bien existe una división de las tareas, todos los miembros están preparados a realizar la tarea de otro integrante de la microempresa.

Por otro lado, podemos clasificar tanto a Hasar (Compañía de tecnología – Sector Industria/Comercio) como a ARS Technologies (Compañía de audio profesional – Sector Comercio) y a Antonio González (Bodega – Combinación de los Sectores Agropecuario/Industria/Comercio) como medianas empresas ya que todas ellas se encuentran encuadradas en esta categoría de ventas anuales según la clasificación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. (Hasta \$82.200.000 en Industria; hasta \$111.900.000 en Comercio; hasta \$24.100.000 en Agropecuario).

La estructura de estas empresas es más grande y cuentan con un mayor grado de organización, especialización y división de las tareas. En el caso de Antonio González, la empresa esta manejada por tres directores de la segunda generación de la familia, un director de la primera y otro ajeno a la familia pero con 50 años de experiencia en la compañía. Además, existen otros familiares ocupando puestos en el sector de ventas. Por otra parte, al ser una familia grande, muchos de los familiares se han jubilado y sus hijos no siguen en el negocio.

En el caso de ARS Technologies, el puesto de Gerente General es ocupado por el fundador y es él quien maneja el negocio familiar. Además existen otros familiares que trabajan en la empresa como: la hija en el sector contable, la hermana en el sector de administración y el sobrino en el sector de logística. Esta empresa cuenta con un total de 15 empleados.

Por último, Hasar esta dirigida por los cuatro socios iniciales, cumpliendo los cargos de presidente, vicepresidente y los otros dos como directores. Hoy en día, la mayoría de los cargos gerenciales están a cargo de los familiares directos de los cuatro socios pertenecientes a la segunda generación. Esta empresa cuenta con 350 empleados en la Argentina.

Hasta acá se ha analizado el origen y la actual composición de las empresas encuestadas. Ahora, el objetivo de la tercera pregunta es identificar las ventajas y desventajas que los encuestados le atribuyen a la empresa familiar.

Comenzando por las ventajas, hay que destacar que todos los casos mencionan la confianza entre los integrantes del grupo familiar como el principal punto a favor en este tipo de organizaciones. En el caso de Quiway, el encuestado remarca que la confianza subyace a cualquier acción o decisión.

Los entrevistados de ARS Technologies y Antonio González, remarcan como ventaja el sentido de pertenencia de los socios y familiares involucrados en el negocio. Esto genera que todo avance de la empresa sea considerado como un beneficio directo e indirecto por parte del grupo familiar y que todos demuestren dedicación y esfuerzo para contribuir con la mejora continua de la organización.

Además, el director de Antonio González cree que al trabajar en una empresa familiar se busca maximizar las relaciones inter-familiares sobre lo estrictamente económico, y como resultado se suele dar importancia a temas sociales propios de la familia y no sólo al dinero.

Con respecto a las desventajas, tres de los cinco encuestados mencionan como principal desventaja el hecho de no poder separar los problemas de la empresa con los familiares. El fundador de Grupo DAC respondió que al estar en familia se suele hablar del negocio y que las discusiones laborales se trasladan al ámbito familiar. Según el director de Antonio González, esta situación puede agravar o crear nuevos conflictos familiares, y además genera trabas emocionales y sentimentales a la hora de tomar ciertas decisiones que involucran a los miembros de la familia.

En el caso de Hasar, es evidente que los integrantes de la familia tienen cierto tipo de beneficios que los demás empleados no tienen, ya que el encuestado menciona que los socios son muy flexibles con los miembros de la nueva generación. Hay que tener en cuenta que otorgar beneficios a los empleados familiares por sobre los no familiares puede generar conflictos entre ambos grupos que pueden perjudicar el funcionamiento de la organización.

El fundador de Quiway, comentó que es más complicado organizar las vacaciones familiares y que suele haber más desorganización. Ésta es una microempresa manejada principalmente por el núcleo familiar, y al no contar con otros empleados que puedan reemplazarlos en el cumplimiento de sus tareas se dificulta coordinar las ausencias en caso de querer programar unas vacaciones en familia.

Por último, sólo uno de los cinco encuestados mencionó como desventaja el problema relacionado con la sucesión de mandos de la empresa para lograr el traspaso a la segunda generación. El fundador y actual gerente general de ARS Technologies respondió que si la segunda generación de la familia no se capacita y tiene el mismo potencial que la primera, la posibilidad de una decadencia de la empresa es muy probable.

La siguiente pregunta realizada a los encuestados se relaciona con su punto de vista respecto a si los miembros de la familia están interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro y cómo se preparan para hacerlo.

En los casos de Grupo DAC y Quiway, los fundadores saben que cuentan con una segunda generación de profesionales que se encuentran capacitados para dirigir la empresa en un futuro, pero no están seguros de que tengan pensado dedicarse únicamente a la dirección de la misma. El fundador de Quiway menciona que sus hijas conocen el manejo de la empresa y que no tienen intención de deshacerse de ella en un futuro. Por otra parte, en el caso de Grupo DAC, el fundador piensa que si la segunda generación esta interesada deberá interiorizarse en el negocio.

Diferente es el caso de ARS Technologies, Hasar y Antonio González. Este tipo de empresas cuentan con una estructura mayor, están más consolidadas en el mercado y obtienen un nivel de ingresos bastante más elevado que los dos casos mencionados anteriormente. Estas condiciones, hacen que el atractivo de mantener el negocio familiar sea mayor y por lo tanto todos los encuestados aseguraron que la segunda generación esta dispuesta a mantener la propiedad y trabajar en el crecimiento de la empresa.

En el caso de ARS Technologies, el fundador cuenta con dos hijas que se encuentran capacitándose para poder ocupar la dirección de la empresa en un futuro. Una de ellas, es contadora y próximamente también será licenciada en administración, ella se ha capacitado para manejar el sector administrativo y contable de la empresa; mientras que la segunda hija está actualmente estudiando ingeniería industrial con el objetivo de adquirir conocimientos sobre fabricación de equipos, desarrollo de proyectos, etc.

El encuestado que representa a Hasar, ha confirmado que la segunda generación está capacitada para hacerse cargo de la dirección de la empresa y preparada para trabajar en el crecimiento de la empresa en

todo el país y en distintos países de Latinoamérica donde actualmente la empresa está desembarcando para extender sus fronteras.

Por último, Antonio González, también asegura que los miembros de la familia están interesados en mantener la propiedad de la empresa y dispuestos para asumir la dirección en un futuro. Comenta que los cambios de mando de la primera a la segunda generación se dieron por causa de muerte de los directivos anteriores y considera que falta capacitación, no sólo en temas de dirección sino también en temas de sucesión para poder afrontar un nuevo cambio generacional.

La próxima pregunta aborda directamente el tema de la sucesión, para averiguar si se ha comenzado a planificar y de qué forma.

Dentro de las respuestas recibidas por parte de los encuestados, hay que destacar la propuesta de los directores de Hasar. En este caso, el tema de la sucesión se habla constantemente en las reuniones de directorio ya que la segunda generación cuenta con quince integrantes, y es necesario establecer un plan con pasos a seguir para poder dar paso a esta nueva generación que es considerada numerosa en comparación a la cantidad de directores que dirigen la empresa actualmente. El plan que ellos proponen consta de constituir cuatro sociedades, una por cada familia, así en el futuro todos los sucesores tendrán un representante en cada sociedad para poder conciliar las decisiones en las futuras reuniones de directorio. Si bien esta opción es considerada una acción concreta, parece un poco ineficiente ya que no prioriza el futuro y el progreso de la empresa, sino que busca no generar conflictos entre las familias garantizando que todos los sucesores estén representados cuando la próxima generación obtenga el mando de la empresa.

En el caso de ARS Technologies, si bien no existe un plan concreto con pasos a seguir, el fundador tiene presente el tema de la sucesión y su idea es que sus dos hijas ocupen su lugar en un futuro. Para poder asumir el rol de conducción de la empresa, él considera que ambas deben prepararse profesionalmente para este nuevo desafío concretando su formación académica en la universidad y ocupando, en paralelo, un puesto en la operación normal de la empresa para que progresivamente vayan ascendiendo en la complejidad de las tareas realizadas y en las responsabilidades asumidas. De esta manera, ambas sucesoras podrán conocer el negocio y desarrollar el mismo potencial que el fundador.

Por otro lado, Antonio González, esta principalmente dirigida por la segunda generación en la actualidad. El paso de la primera generación a la siguiente, fue generado por el fallecimiento de los fundadores. Debido a esto, se constituyó un directorio colegiado donde las decisiones se toman por consenso de todos sus miembros, quienes cuentan con más de treinta años trabajando dentro de la empresa. En este caso no existe un plan concreto con pasos a seguir y el entrevistado reconoce que aún falta planificar la relación familia-empresa para poder asegurar la continuidad de la empresa en el futuro.

Finalmente, en los casos de Quiway y Grupo DAC, todavía no han abordado el tema de la sucesión ya que ambas empresas están actualmente manejadas por sus fundadores y no llevan muchos años en el mercado. El fundador de Grupo DAC reconoce que la sucesión es un tema que está presente y que se intentará resolverlo para no perjudicar a ningún integrante de la familia. En cuanto a Quiway, el fundador reconoce que actualmente no está planificada la sucesión.

La última pregunta apunta a conocer la opinión del encuestado sobre la siguiente generación, cuestionando si está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional, y si tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación.

Se debe remarcar que en todos los casos han respondido que tienen confianza en la capacidad que demuestra la siguiente generación para poder gestionar el negocio familiar aunque cada empresa se encuentre en situaciones y etapas diferentes.

El fundador de Quiway cree que sus hijas están preparadas para promover el cambio generacional pero duda que la conducción de la empresa familiar sea su objetivo principal ya que actualmente no las nota motivadas para que esto ocurra en el corto plazo.

En el caso de Hasar, la segunda generación ya ha adquirido muchos años de experiencia trabajando en la empresa. Debido a esto, el entrevistado asegura que todos ellos están suficientemente capacitados y motivados para continuar con la dirección de la empresa y contribuir con su crecimiento año tras año.

Por otro lado, el fundador de Grupo Dac no duda que la siguiente generación esté capacitada como para llevar adelante el negocio familiar y cree que pueden estar aún más preparados cultural y emocionalmente para los cambios que se podrían presentar en los próximos años en la Argentina. Sin embargo, no emite opinión sobre la motivación de la segunda generación para promover el cambio generacional.

En el caso de Antonio González, el entrevistado asegura que lo más importante es adaptarse a los cambios de los nuevos tiempos para que la empresa siga siendo ágil y mantenga el espíritu emprendedor. La tercera generación es joven todavía, pero considera que si se la involucra y prepara en forma organizada y con un plan a largo plazo que contenga reglas claras conocidas, consensuadas y respetadas por todos, podrán gestionar la empresa en un futuro.

Finalmente, el fundador de ARS Technologies remarca que en su caso al ser una empresa tecnológica el cambio generacional es muy importante ya que de no producirse se corre el riesgo de seguir manejando la empresa de forma tradicional, no siendo ésta adecuada para un mundo que cambia aceleradamente. Él cree que se están dando los pasos correctos para que sus hijas puedan estar totalmente preparadas y motivadas para cuando el cambio deba producirse, y confía en que su nueva visión empresarial pueda mejorar la performance de la empresa.

8.3. Clasificación de las cinco PYMES según su etapa actual

De la información obtenida en las encuestas realizadas a cada uno de los representantes de las cinco PYMES familiares, se puede clasificar a las mismas en las siguientes categorías en función a la etapa en la que se encuentran actualmente:

La primera categoría se relaciona con las etapas en el desarrollo de la propiedad:

Etapas en el desarrollo de la propiedad		
Dueño Gerente	Sociedad de Hermanos	Consortio de Primos
ARS Technologies	Hasar	Antonio González
Grupo DAC		
Quiway		

En los tres primeros casos (ARS Technologies - Grupo DAC – Quiway), la gestión y la propiedad de la empresa están centralizadas en un sólo individuo quién es el fundador y actual “Dueño Gerente” de la compañía. La organización en todas ellas tiende a ser informal ya que no se han definido procedimientos claros de gestión y control para el desarrollo diario de la empresa. El control esta dado sólo por el dueño, quién se encuentra muy involucrado en gran parte de las actividades y a quién le cuesta delegar y compartir responsabilidades. Debido a esto, si él llega a faltar o a disminuir su energía, toda la organización se resiente al mismo tiempo. Además, todas las personas suelen estar preparadas para realizar las tareas de los demás empleados y en general no cuentan con personal con estudios.

Hasar se encuentra en la segunda etapa llamada “Sociedad de hermanos”, ya que la propiedad y la autoridad son compartidas por los tres hermanos fundadores más un cuarto socio no perteneciente a la familia. Esta compañía es más grande y más antigua que las anteriores, cuenta con 350 empleados en la Argentina (sumando 100 más en el exterior) y fue fundada en 1977. Actualmente se encuentra en una etapa de expansión y formalización de los negocios ya que están trabajando en el crecimiento de la empresa en todo el país y además se está desembarcando en distintos países de Latinoamérica.

Por último, se puede ubicar a Antonio González en la tercera etapa denominada “Consortio de Primos”, debido a que la propiedad de la misma se encuentra en manos de primos pertenecientes a diferentes

ramos de la familia. La empresa es grande y compleja, cuenta con 260 empleados (llegando a mil en época de cosecha). La familia propietaria tiene un grupo más diverso, ya que actualmente existen tres generaciones trabajando en la compañía. La primera y la segunda generación se encuentran ocupando el directorio y actividades de gerencia o supervisión, mientras que la tercera recién ha ingresado a la compañía y está conociendo y aprendiendo sobre el negocio. De este modo, al tener un mayor rango de edades, relaciones y antecedentes los vínculos suelen ser más débiles y el desafío clave es gestionar la complejidad de la familia y el conjunto de accionistas, asegurando el compromiso de la familia empresaria con la empresa, para evitar que esta última sea vista sólo como una fuente de ingresos.

La siguiente categoría está relacionada con las etapas en el desarrollo de la familia.

Etapas en el desarrollo de la familia			
Familias jóvenes en la empresa	Ingreso a la empresa familiar	Trabajo en conjunto	Traspaso del bastón de mando
Grupo DAC	ARS Technologies	Quiway	Antonio González
		Hasar	

Para empezar, se puede identificar a Grupo DAC con una joven microempresa familiar que no cuenta con sucesores involucrados en el negocio. Este es un caso bastante particular en el cual el propietario y fundador le ha dado un puesto de trabajo a su padre jubilado con el objetivo de colaborar con sus ingresos mensuales.

Por otro lado, ARS Technologies se ubica en la segunda categoría debido a que una de sus hijas ya ha ingresado a la empresa familiar y la segunda se está preparando académicamente para poder ingresar en los próximos años.

Quiway y Hasar se encuentran en la tercera categoría ya que actualmente padres e hijos trabajan en conjunto. En el caso de Quiway, el fundador trabaja junto con su hija que se encarga de las relaciones comerciales. En el caso de Hasar, los integrantes de la primera generación ocupan cargos en el directorio, mientras que los miembros de la segunda generación ocupan cargos gerenciales dentro de la compañía.

Por último, Antonio González se ubica en la cuarta categoría denominada “Traspaso del bastón de mando de padres a hijos” porque está principalmente dirigida por miembros de la segunda generación que asumieron dicho rol cuando se produjo el fallecimiento de tres integrantes de la primera generación.

La última categoría se relaciona con las etapas en el desarrollo de los negocios:

Etapas en el desarrollo de negocios		
Inicio del Negocio	Expansión y formalización	Madurez del negocio
Grupo DAC	ARS Technologies	Antonio González
	Quiway	Hasar

La primera categoría es la de “Inicio del negocio”, y en ella se encuentra Grupo DAC. Si bien ya lleva varios años en el negocio, se considera que todavía está en la fase inicial de despegue. Su crecimiento y desarrollo no ha sido el esperado por su fundador y en algunos momentos se ha evaluado la posibilidad de cerrar el negocio ya que no proporcionaba los ingresos mínimos requeridos. Debido a esto, el fundador considera que aún está en una etapa de supervivencia en la cual tendrá que poner mucho esfuerzo personal para lograr la continuidad de la empresa, sobre todo en esta época no favorable para el mercado inmobiliario en la Argentina.

En la segunda etapa de “Expansión y formalización” se encuentran a ARS Technologies y Quiway. Ambas empresas lograron sobrevivir a la etapa inicial del negocio y ahora están en una fase de crecimiento. En esta etapa las empresas crecen, van más allá de su ámbito local, de la ciudad, de la provincia, avanzan

a nivel regional, luego nacional, y en el caso de ARS Technologies también internacional. Es el momento de desarrollar sus negocios, de abrir sucursales y aumentar las ventas, todo eso acompañado por un proceso de profesionalización de sus actividades, ya que comienza a incorporar personal con estudios y experiencia, estandariza los procesos y los sistemas y pone por escrito todos los procedimientos.

Por último, las empresas que superan con éxito la expansión y formalización, pasan a una tercera fase que se suele conocer como "Etapa de madurez", y que se caracteriza por ser un periodo de consolidación. Este es el caso de Antonio González y Hasar. Ahora el crecimiento requiere más recursos y coordinación. Ésta suele ser una etapa de institucionalización, lo que significa crear una verdadera institución que va más allá de las personas y que perdura por sí misma.

9. Conclusiones:

El objetivo general de este trabajo final de carrera consistía en determinar cómo impactan las relaciones interpersonales en la transmisión de mandos de las PYMES familiares argentinas. En base a toda la información obtenida y analizada se puede concluir que dichas relaciones entre el líder y el sucesor, generan grandes dificultades ya que en muchos casos el líder no está preparado para dejar su puesto o el sucesor no está dispuesto a encargarse del negocio familiar.

En este trabajo se ha desarrollado la particular configuración psicológica del emprendedor, que le permite asumir con entusiasmo riesgos que a otros intimidarían. Esto lo habilita a anticipar escenarios y a gestionar de acuerdo a ellos, cuando otros todavía estarían dudando. También se ha visto que una de las defensas que colaboran para mantener esa actitud es la negación, que actúa simplificando o dejando de lado ciertos problemas como si no existieran, colaborando de esa manera a soportar tensiones sin paralizarlos y pudiendo de ese modo, continuar la acción.

La negación, cuando no tiene dimensión patológica, suele ser útil propiciando que ante situaciones de riesgo en las que el prudente no actuaría, el emprendedor sí lo hace y alcanza por este camino la diferencia que le genera el éxito. Pero también puede suceder que, si para alcanzar ciertas metas, se han negado ciertos problemas estructurales, lo logrado dure poco. Y como esto se encuentra asociado a las características psicológicas básicas del fundador, sucede con cierta frecuencia y es una de las causas por las cuales el líder no comienza a planificar la sucesión a tiempo.

A pesar de que el fundador típico suele ser una persona con una inusual visión, dadas sus características de personalidad, puede poner en jaque la supervivencia de la empresa familiar si no reconoce a tiempo que debe afrontar una nueva etapa en su vida y dar lugar a la próxima generación que deberá reemplazarlo.

Por otro lado, se ha comprobado que es posible que el sucesor no esté dispuesto a encargarse del negocio familiar, como se pudo comprobar en dos de las cinco PYMES encuestadas, Quiway y Grupo DAC. Como se ha mencionado es fundamental considerar los deseos y preferencias de todos los miembros de la familia para determinar si realmente están comprometidos con la continuidad de la empresa familiar. La opción de no tener sucesores predispuestos a trabajar en el negocio también suele ser frecuente y ocasiona grandes dificultades al momento de planificar el futuro de la PYME familiar.

Esta conclusión a la que se ha arribado, que comprueba la hipótesis planteada en el comienzo de este trabajo final de carrera, también está avalada por trabajos de investigación incluidos en el análisis cualitativo. En función a la información recolectada, cuando una empresa familiar fracasa diversas fuentes coinciden que un 60% de los casos se deben a cuestiones relacionadas con el proceso de sucesión y sólo algunos casos, estimados en un 15%, fracasan por problemas de negocios.

Es importante destacar que sólo un 36% de las empresas que conforman la muestra del trabajo de investigación de la Universidad Empresarial Siglo 21 y el Banco Interamericano de Desarrollo, tienen definido un plan de sucesión. También hay que mencionar como parte de los resultados obtenidos en dicha investigación, que el 65% de las empresas analizadas están dirigidas por la primera generación, 26% por la segunda, y sólo el 8% por la tercera. Esto comprueba que la sucesión constituye la etapa más crítica del ciclo de vida de estas empresas y que sólo un pequeño porcentaje logró superar con éxito la transmisión de mandos para dar lugar a la tercera generación.

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, se concluye que ninguna de las empresas encuestadas ha desarrollado ni está considerando desarrollar un plan de sucesión eficiente y concreto. Debido a ello, se les recomienda generarlo lo antes posible a fin de manejar la transición del liderazgo y así, evitar que esta situación los tome por sorpresa, ya que postergar la planificación de la sucesión puede generar serias consecuencias.

Cualquier líder de una empresa familiar debe tener un plan efectivo de sucesión para garantizar el futuro de la compañía. Esta estrategia debe tener contemplado el tiempo suficiente para trabajar con aspectos financieros, operativos e interpersonales. La esencia de la planificación consiste en establecer metas y describir acciones para alcanzarlas.

Si bien varios de los entrevistados han afirmado que el tema de la sucesión suele estar presente, es común que todos aquellos que participan de alguna manera en la empresa familiar mantengan una actitud ambivalente ante la sucesión, que les impide involucrarse activamente en cualquier tipo de planificación.

Hay que aclarar que no existe un plan de sucesión standard, que convenga a cualquier empresa familiar. Las familias y las empresas tienen una infinita variedad de formas, configuraciones, problemas, necesidades y características. Por eso, cada empresa familiar debe tener un plan propio para la transferencia de la propiedad y la administración; y ese plan debe ser estructurado para adaptarse a determinada familia y a determinada empresa. No obstante, existen algunas reglas generales basadas en la investigación y puestas a prueba por la experiencia práctica, que pueden ayudar a elaborar un plan de sucesión.

Para empezar, hay que realizar un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Conviene comenzar analizando cómo se encuentra estructurado actualmente el gobierno y la propiedad, y como se prevé que va a ser dirigida la empresa en la próxima generación. También hay que considerar cuáles son las edades de todos los miembros de la familia, ya que ambos aspectos condicionan el proceso.

Luego de realizar este diagnóstico inicial, se debe crear un ambiente familiar que permita a sus miembros expresar sus sueños, intereses y expectativas en forma franca y sincera, de manera que se puedan definir las metas a alcanzar y los pasos a seguir. En una empresa familiar, la visión de futuro se puede construir si se consideran, no sólo los sueños y aspiraciones de quienes actualmente encabezan la familia, sino también los de aquellos que controlarán la empresa en la próxima generación.

Planificar la sucesión requiere abordar una serie de temas que contienen una fuerte carga emocional, que muchos fundadores y familias prefieren no afrontar. Por eso, esta primera etapa es una de las más importantes ya que se tendrán que considerar las preferencias y deseos de todos los participantes de la familia.

Es importante destacar que el resultado de este primer paso puede derivar en que la vida y los intereses de los miembros de la familia pueden no incluir a la empresa familiar, ya que no todos están dispuestos a asumir el compromiso personal o el compromiso de inversión, necesarios para sostener el crecimiento a largo plazo. En este caso, es probable que el fundador o actual líder opte por la venta o cierre de la empresa. Otra opción que se desprende cuando no existen familiares interesados en la continuidad de la empresa familiar es designar un directivo no familiar como sucesor. Es importante mencionar que en este caso también debe existir un plan de sucesión que se adapte al proceso de elección de un sucesor no perteneciente a la familia. Este podría ser el caso de Quiway, ya que ninguna de las hijas del fundador parece estar realmente interesada en suceder a su padre, y el caso de Grupo DAC en donde aparentemente no hay ningún familiar de la próxima generación interesado en mantener la continuidad del negocio.

En los casos de Antonio González, Hasar y Ars Technologies, los encuestados dan a entender que existen familiares interesados en mantener la propiedad y la administración de la empresa. Por eso es fundamental que realicen reuniones con ellos para entender sus expectativas y así definir un plan con pasos concretos a seguir. Para facilitar que los miembros de la familia tengan conversaciones de negocios ágiles y significativas, es aconsejable preparar una agenda de temas consensuada antes de la reunión.

Teniendo en cuenta los sueños e intereses de estos familiares, se debe designar a uno o varios miembros de la familia como sucesores, tanto para la transferencia de la propiedad como así también de la administración. Es probable que ambos procesos no se den en forma simultánea, pero de todas formas hay que ocuparse de los dos aspectos en caso de elegir diferentes sucesores para cada uno de ellos. La elección del nuevo sucesor debe contemplar que la persona seleccionada debe desarrollar y demostrar habilidades y características propias del liderazgo. Es importante que el nuevo líder tenga confianza en sí mismo y que su autoconocimiento le permita sentirse seguro de sus juicios. También debe tener habilidad para integrar las visiones de los individuos en una visión mayor y tener el concomitamiento de cómo manejar la resistencia al cambio. Además, es fundamental que la persona seleccionada comparta la visión de futuro, también llamada sueño compartido, ya que esto crea las condiciones para que la sucesión de la propiedad y la dirección, se puedan llevar a cabo exitosamente. Este sueño compartido incluye la parte que cada uno desea invertir en una causa común, la continuidad de la empresa familiar.

Una vez que el/los nuevos líderes fueron elegidos, debe existir una introducción gradual del cambio de

liderazgo dentro de la organización. Es importante que los empleados conozcan a los nuevos integrantes de la familia que se harán cargo del negocio familiar y que vayan adquiriendo confianza en ellos. Debe existir un período de trabajo en conjunto entre el actual líder y los sucesores para que ellos se familiaricen y aprendan a manejar el negocio familiar. Además, es crítico que exista respeto hacia el nuevo líder antes de realizar el cambio.

En función a las necesidades y condiciones de cada empresa y familia este período de aprendizaje por parte de los nuevos sucesores puede demorar varios años, pero es importante determinar una fecha de retiro del líder actual y asunción de la nueva generación para poder cerrar esta etapa del proceso.

Por eso, la siguiente y última etapa es aquella en que el líder actual entrega el bastón de mando a su sucesor. Mientras éste asume su cargo, el que hasta entonces ha sido líder se retira oficialmente de la gestión. Este es, sin duda, es el hito más importante de todos en el calendario de sucesión. Si no se establece con precisión, todos los demás pierden sentido.

El proceso, desde que se designa al sucesor hasta que este asume el mando, puede durar años. Por lo tanto es fundamental que el sucesor haya asimilado sus nuevas responsabilidades y comprenda el manejo de la empresa en su totalidad al momento de concretar la transmisión de mandos entre él y el actual líder para garantizar un exitoso proceso de sucesión.

Es importante que los nuevos líderes no sólo se conviertan en administradores del negocio sino en líderes del negocio familiar. Ellos recibirán el proyecto de la empresa familiar como el legado de sus padres, y deberán sentirse identificados con él. Es decir, necesitarán sentir que gestionan un anhelo propio y que desean verlo prosperar con el objetivo de que su proyecto trascienda y se convierta en un legado para sus hijos y nietos, cuando no para la misma sociedad.

10. Anexo I

Resumen de encuestas:

- ✓ Antonio González S.A.: Bodega Galán, fundada en 1942. La encuesta fue realizada a Antonio Blanco y González (Director e integrante de la segunda generación de la familia)
- ✓ Compañía Hasar: Compañía de Tecnología (cajas registradoras) fundada en 1977. La encuesta fue realizada a Guillermo Martín Groppo (Gerente de Ventas y yerno de uno de los tres hermanos fundadores)
- ✓ Ars Technologies S.R.L.: Compañía de Audio Profesional, fundada en 2000. La encuesta fue realizada a Ricardo Daniel Pousa (Gerente General y Fundador)
- ✓ Quiway S.A.: Empresa dedicada a formular y elaborar productos químicos para mantenimiento industrial y auxiliares de producción. Fundada en 1983. La encuesta fue realizada a Eduardo Vázquez (Dueño y Fundador)
- ✓ Grupo DAC: Inmobiliaria, fundada en 2005. La encuesta fue realizada a Adrián Osvaldo Comparato (Dueño y Fundador)

Encuesta a Bodega Galán – Antonio Blanco y González

1. ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?

El negocio familiar comienza con la idea de tres cuñados inmigrantes que deciden comenzar un negocio en común en forma independiente con la idea de poder incorporar a los demás hermanos y amigos de España. De esa forma se comienza el negocio como una especie de continuidad de la familia.

Comenzó como un sustento de la familia y fue creciendo a medida que más familiares se incorporaban a la empresa. Con el tiempo y al crecer la empresa si se buscó que haya continuidad para futuras generaciones.

2. ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?

En la empresa ya comenzó el cambio a la segunda generación. Actualmente esta manejada con directores de la familia de las segunda generación (tres), un director de la primera generación y otro ajeno a la familia pero con 50 años en la empresa. También los demás familiares trabajan en otros trabajos operativos, generalmente en ventas. Pero al ser una familia grande muchos familiares se han jubilado y sus hijos no siguen el negocio. Esto está provocando la idea de venta de su porcentaje de la empresa.

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que le atribuye a la empresa familiar?

Ventajas: el sentido de pertenencia de los socios y los familiares involucrados en el negocio. La dedicación y el trabajo aportado al negocio. La posibilidad de un desarrollo comercial a los miembros de la familia. La flexibilidad de nuevos emprendimientos. El concepto de dar importancia a temas sociales propios de la familia y no solo al dinero. Buscar maximizar las relaciones interfamiliares sobre lo estrictamente económico.

Desventajas: no poder manejar y separar la empresa de la familia. Puede agravar o crear nuevos conflictos. Trabas emocionales y sentimentales a la hora de tomar ciertas decisiones que involucran a miembros de la familia

4. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro? ¿Cómo se preparan para hacerlo?

Si están interesados en mantenerla especialmente porque aun viven muchos de la primera generación y los demás miembros consideran el esfuerzo para mantener las cosas. Falta una política de capacitación a largo plazo para prepararse para dirigir la empresa en el futuro.

Los cambios de mando generacional se dieron por muerte de los directivos anteriores y si hay falta de capacitación no solo para abordar la dirección sino también para abordar los cambios sociales. Si se da la idea de venta de las acciones de los socios no familiares que los hijos no continúan dentro de la empresa.

5. ¿Cómo se aborda el tema de la sucesión en su empresa? ¿Comenzó a planificar la sucesión? ¿De qué forma?

Aun no, la sucesión se dio por fallecimiento y por personalidad los fundadores no concibieron la posibilidad de su ausencia. Se paso de una dirección única a un directorio colegiado donde las decisiones se dan por consenso en el directorio.

Todos los miembros del directorio tienen más de 30 años trabajando dentro de la empresa. Aun falta planificar la relación familia – empresa.

6. ¿Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional? ¿Tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación?

Creo realmente que si se involucra y prepara a la nueva generación con un plan a largo plazo podrán gestionar bien la empresa. La tercera generación aun es chica de edad. Pero debe organizarse ya un plan de involucrar a los nuevos miembros de la familia con reglas claras para el ingreso de los más jóvenes y que sean conocidas, consensuadas y respetadas por todos.

Lo importante es adaptarse a los cambios de los nuevos tiempos para que la empresa siga siendo ágil y con espíritu emprendedor.

Encuesta a Hasar – Guillermo Groppo

1. ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?

La empresa nace cuando se presenta la posibilidad de comprar una empresa extranjera. Se asocian tres hermanos y un cuarto participante que era socio, en otra empresa del mismo rubro, de uno de los tres hermanos. Así arranca esta empresa familiar.

Como todo negocio o empresa se inicia con el fin de mejorar los ingresos y trabajar en forma independiente.

Cuando crece la familia ya se toma como sustento y como futura fuente de trabajo para la siguiente generación.

2. ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?

La dirección de la empresa está manejada directamente por los cuatro socios iniciales, cumpliendo los cargos de Presidente, Vicepresidente y los otros dos socios como Directores.

Hoy en día la mayoría de los cargos gerenciales están a cargo de los familiares directos de los cuatro socios.

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que le atribuye a la empresa familiar?

Tomando como ejemplo esta empresa, la principal ventaja es la confianza que presenta el grupo familiar logrando reuniones y decisiones muy cordiales y con muy buen criterio. Las desventajas que presenta es que son muy flexibles con los miembros de la nueva generación.

4. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro? ¿Cómo se preparan para hacerlo?

Todos los miembros de las familias que integran esta empresa están interesados en mantener la propiedad y trabajar por el crecimiento de la empresa en todo el país y hoy se está desembarcando en distintos países de Latinoamérica.

Toda esta segunda generación está capacitada para hacerse cargo de la dirección de la empresa.

5. ¿Cómo se aborda el tema de la sucesión en su empresa? ¿Comenzó a planificar la sucesión? ¿De qué forma?

En las diferentes reuniones se habla constantemente de este tema ya que la segunda generación cuenta con 15 integrantes y es imposible que los 15 integren el directorio y poder ponerse de acuerdo en las decisiones.

Hoy se han armado cuatro sociedades, una por cada familia, así que en el futuro los sucesores tendrán un integrante por cada sociedad para juntarse en las reuniones de directorio y así poder conciliar las decisiones.

6. ¿Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional? ¿Tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación?

Esta segunda generación está suficientemente capacitada y motivada para continuar con la empresa y con el crecimiento que lleva año tras año.

La dirección actual tiene la seguridad del futuro de la empresa con la conducción de la segunda generación ya que está realmente capacitada y cuentan con muchos años de experiencia en la empresa.

Encuesta a ARS Technologies – Ricardo Pousa

1. ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?

El negocio se inicio en 1986 y como uno de los fundadores estaba terminando la carrera de Ingeniería Electrónica la idea del proyecto fue aplicar esos conocimientos en una empresa dedicada al audio profesional en todas sus aplicaciones (Canales de Televisión, Radios, Música, Teatros, etc.). Comenzó con la idea de ser sustento de la familia.

2. ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?

- Ricardo Pousa: Gerente General y Fundador de la compañía (Actor Central que maneja el negocio familiar). Padre
- Florencia Pousa: Contadora. Hija
- Silvina Pousa: Sector Administración. Hermana.
- Alejandro Pousa: Sector Logística. Sobrino

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que le atribuye a la empresa familiar?

Ventajas: Compromiso y confianza entre los integrantes; Muy fácil de entender que todo avance y mejora de la empresa es beneficio directo e indirecto del grupo familiar; Tema de la perdurabilidad en el tiempo de la empresa casi solucionado.

Desventajas: Dificultad de separar los problemas de la empresa con los familiares; Si la segunda generación de la familia no se capacita y tiene el mismo potencial que la primera la posibilidad de una decadencia de la empresa es muy probable.

4. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro? ¿Cómo se preparan para hacerlo?

Este punto es fundamental y en nuestro caso están dispuestos:

- Florencia Pousa (hija) es Contadora y se ha capacitado para dirigir la parte administrativa y contable de la empresa
- Romina Pousa (hija) esta estudiando ingeniería industrial con el objetivo de capacitarse en la parte de ingeniería de la empresa (fabricación de productos, proyectos, etc.)

5. ¿Cómo se aborda el tema de la sucesión en su empresa? ¿Comenzó a planificar la sucesión? ¿De qué forma?

Este tema esta presente en la planificación del futuro de la empresa y la idea es que los futuros conductores de la empresa se preparen profesionalmente para este desafío (universidad) y en paralelo ocupen puesto en la operación normal de la empresa para que lentamente vaya ascendiendo en tareas y responsabilidades así como también vayan conociendo todo lo relacionado con el negocio.

6. ¿Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional? ¿Tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación?

Yo creo que se están dando los pasos correctos para que puedan estar totalmente preparados y motivados para cuando el cambio deba producirse así como también en que con su nueva visión empresarial puedan mejorar la performance de la empresa.

Debemos hacer notar de como esta empresa es una empresa tecnológica el cambio generacional es muy importante ya que de no producirse se corre el riesgo de seguir manejando la empresa de una manera tradicional no siendo adecuada para un mundo que cambia aceleradamente.

Encuesta a Quiway – Eduardo Vázquez

1. ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?

Se inició por la necesidad personal de trabajar de manera independiente. No fue pensada en relación a las futuras generaciones pero sí con la intención de ser el sustento de la familia.

2. ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?

Mi mujer, mi hija y yo manejamos el negocio. En líneas generales, yo me encargo del sector de ventas, mi mujer de las finanzas y mi hija del manejo de información y de relaciones comerciales.

Pero en realidad, las tareas son muy móviles y todos estamos acostumbrados a realizar todas las funciones.

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que le atribuye a la empresa familiar?

El trabajar de manera independiente, permite mayor libertad, lo cual generalmente es una ventaja pero a veces puede ser una desventaja. El hecho de que el negocio sea familiar tiene como ventaja que las reuniones de directorio pueden ser en casa, que la confianza subyace a cualquier acción o decisión y que a veces es muy divertido. Como desventajas sobresalen que es más complicado organizar las vacaciones familiares, que hay más desorganización y el crecimiento es muy lento.

4. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro? ¿Cómo se preparan para hacerlo?

No está del todo definido porque mis dos hijas son profesionales en rubros no relacionados con el de la empresa y no tienen pensado dedicarse 100% a la dirección de la misma. Pero por otra parte, conocen el manejo de la empresa, están capacitadas para dirigirla y no tienen intención de deshacerse de ella en un futuro.

5. ¿Cómo se aborda el tema de la sucesión en su empresa? ¿Comenzó a planificar la sucesión? ¿De qué forma?

Actualmente no está para nada planificada.

6. ¿Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional? ¿Tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación?

Por lo mencionado en la respuesta 5, creo que está preparada o puede estarlo en el corto plazo, pero la conducción de una empresa de este tipo no es su motivación principal (al menos por el momento).

Encuesta a Grupo DAC – Adrián Comparato

1. ¿Cómo se inició el negocio familiar? ¿Comenzó con la idea de ser el sustento de la familia que luego serviría como fuente de trabajo para futuras generaciones?

Siempre fui de la idea del negocio familiar ya que vengo de familias comerciantes. Creo que siempre que uno emprende un negocio es pensando en las futuras generaciones.

2. ¿Quiénes son los actores centrales que actualmente manejan el negocio familiar? ¿Qué papeles tienen? ¿Existen otros miembros de la familia desarrollando tareas en la empresa?

El equipo de trabajo actualmente es con mi padre, mi esposa y yo. Cada uno tiene asignadas las tareas, mi padre la atención al público, mi esposa relaciones públicas y yo la negociación. Indistintamente algunos amigos y mi cuñada, en la búsqueda de clientes.

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que le atribuye a la empresa familiar?

Las ventajas sobre toda las cosas es la confianza, y las desventajas, principalmente que uno estando en familia siempre habla del negocio y a la hora de tomar decisiones, nuevos emprendimientos, y discusiones laborales, luego se trasladan a ámbito familiar.

4. ¿Están los miembros de la familia interesados en mantener la propiedad y/o dispuestos y capacitados para asumir la dirección de la empresa en el futuro? ¿Cómo se preparan para hacerlo?

Aun no sé si interesados, pero que si capacitados, ya que son profesionales. A la hora de tomar la decisión, de pertenecer al equipo de trabajo tendrán que interiorizarse en el negocio.

5. ¿Cómo se aborda el tema de la sucesión en su empresa? ¿Comenzó a planificar la sucesión? ¿De qué forma?

Es un tema que siempre está latente en el negocio y en la familia, el cual vamos resolviendo paso a paso, tratando de ordenar la situación, para no perjudicar a ningún integrante.

6. ¿Cree usted que la siguiente generación está suficientemente preparada y motivada como para promover el cambio generacional? ¿Tiene cierta inseguridad sobre el futuro de la empresa cuando sea gestionada por la próxima generación?

Creo que sí, que la siguiente generación está capacitada como para llevar adelante y mantener el negocio familiar. Inseguridad no tengo en absoluto, ya que creo que están más preparados, culturalmente y emocionalmente a los próximos años vertiginosos que se aproximan en la Argentina y en el mundo.

11. Bibliografía

- ✓ Horacio A. Irigoyen & Francisco Puebla (2000) "PYMES, su economía y organización" Ed. Macchi.
- ✓ Abelardo Pithod & Santiago Dodero (1997). "La empresa familiar y sus ventajas competitivas" Ed. El Ateneo.
- ✓ Dennis T. Jaffe (1995) "Trabajar con los seres queridos" Ed. El Ateneo.
- ✓ Miguel Ángel Vicente (1999) "Técnicas de gestión para microemprendedores" Ed. Buyatti.
- ✓ Roberto Hernández Sampieri "Metodología de la Investigación" Edit: Mac Graw Hill.
- ✓ Leandro del Regno - Material de la Unidad 4 cátedra de "Habilitación Profesional II" UB.
- ✓ Niethardt, Ernesto. "La empresa Familiar y sus protagonistas". (2007) Ed. Dunken, Argentina.
- ✓ Ernesto Niethardt. Empresas de Familia – Tomo 1: Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012.
- ✓ Hembra, Jorge. "Empresas de Familia – Tomo 2: Cómo lograr una empresa familiar visionaria. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2012.
- ✓ Becker, E. The Denial of Death. New York: Free Press, 1973.
- ✓ Brockhaus, R. H., Sr. "The Psychology of the Entrepreneur". En C. A. Kent, D. L. Sexton, y K. H. Vesper (editores), Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- ✓ Gasse, Y. "Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur". In C. A. Kent, D. L. Sexton, y K. H. Vesper (editores), Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- ✓ Kübler-Ross, E. On Death and Dying. Nueva York: Macmillan, 1969.
- ✓ Williams, W "The Uneasy Peace at Occidental". New York Times, 9 de septiembre de 1984, pp. 1-3 (sección de negocios).
- ✓ Iván Lansberg, Ph.D. – Artículo: La conspiración de la sucesión
- ✓ Jon Martínez Echezárraga. Empresas Familiares: Reto al destino. Ediciones Granica S.A. 2010.
- ✓ Silvia de Torres Carbonell (Directora Centro de Entrepreneurship IAE - Directora Proyecto GEM Argentina - CENTRO DE ENTREPRENEURSHIP) IAE Business School - Global Entrepreneurship Monitor - Reporte GEM Argentina 2011
- ✓ <http://www.grupohasar.com/es/node/1397#ad-image-0>
- ✓ <http://www.vinosgalan.com/contes-2.html>
- ✓ http://www.arstech.com.ar/index.php/quienes_somos
- ✓ <http://www.quiway.com.ar/home.htm>
- ✓ <http://www.grupodac.com.ar/>

