

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS PYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Plan de Sucesión en Pymes Familiares”

“Caso de Estudio: Pyme Industrial Familiar del sector metalmecánico del partido de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires (2015-2016)”

AUTOR: EMILIANO RODRIGO ABALOS

**TUTORES: PROF. DRA. MARÍA DE MONSERRAT LLAIRÓ
PROF. MAG. PRISCILA PALACIO**

NOVIEMBRE 2017

Índice

Resumen.....	2
Introducción	3
Capítulo 1: Pymes familiares.....	6
1.1 Definición de pymes familiares.....	6
1.2 Características de las pymes familiares	7
1.3 Ciclo de vida de las pymes familiares	10
1.4 Situación de las pymes familiares en la provincia de Buenos Aires	13
Capítulo 2: Plan de Sucesión	16
2.1 Concepto de plan de sucesión	16
2.2 Ventajas de un plan de sucesión.....	17
2.3 Características de un plan de sucesión	18
2.4 Etapas para la elaboración de un plan de sucesión.....	19
2.5 Plan de sucesión y modelo de competencias	21
2.6 Plan de sucesión en una pyme familiar	24
Capítulo 3: Caso de Estudio. Aplicación de un plan de sucesión en una pyme industrial familiar del partido de Malvinas Argentinas.....	26
3.1 Introducción y presentación de las pymes industriales familiares	26
3.2 Resultados obtenidos de las entrevistas	30
3.3 Recomendaciones para implementar un plan de sucesión en pymes familiares.....	31
Conclusiones	35
Bibliografía	37
Anexos.....	38

Resumen

Las pymes han sido y seguirán siendo, casos de estudios en muchos países del mundo. Su desarrollo y evolución suelen explicar el éxito o el fracaso de estos países, por el efecto que producen las mismas en la economía y en la sociedad.

En la mayoría de los casos, las pymes han sido creadas y desarrolladas por un fundador. Con el crecimiento del negocio, suelen involucrar a su familia ya que consideran a la confianza como primer valor. Por ello, muchas pymes toman la característica de familiares.

Con el paso del tiempo las familias se agrandan y mayor cantidad de familiares se involucran en la empresa, incluyendo aquellos externos al clan que se suman por vincularse con algún hijo o hija. Esta situación trae aparejada dificultades de organización que suelen ser solucionadas por el fundador, mientras se encuentre capaz de llevar adelante ese rol.

El reemplazo del fundador suele darse de manera reactiva ante algún acontecimiento desafortunado que ha restringido la posibilidad del mismo en continuar con su función, como alguna enfermedad o la misma muerte. Es por ello que la persona que toma las riendas a partir de este evento puede no ser el indicado para ello y dificultar la supervivencia de la empresa.

Este trabajo aborda la herramienta de Plan de Sucesión como una posible solución a esta situación, permitiendo por un lado que el fundador o quien esté a cargo de la dirección en un momento dado, evalúe y prepare a su sucesor de manera organizada, y por otro que aquellos mandos medios que llevan adelante el funcionamiento diario de la empresa tengan su correspondiente sucesor también. De esta manera, la vida de la empresa deja de estar condicionada a los ciclos de vida de las personas que lo integran.

Palabras clave: pyme, familia, plan, sucesión

Introducción

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental no se pone en duda. Analizando distintos informes estadísticos, podemos observar que representan más del 50% del PBI de sus respectivos países y son la principal fuente de generación de empleo.

En Argentina, la situación no difiere del resto del mundo. Las pymes familiares no sólo son consideradas un ícono de trabajo y desarrollo, sino que también representan el motor económico. De acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF, 2017), son las encargadas de mover el 70% del empleo privado y son las responsables del 68% del PBI.

Si nos enfocamos en el sector industrial en particular, las cifras no dejan de sorprender. “8 de cada 10 Pymes Industriales son empresas familiares” (Fundación Observatorio Pyme, 2015). Este dato ratifica el vínculo que existe entre las pymes y las familias propietarias.

Por lo tanto, entendiendo que son un engranaje esencial para el crecimiento de un país, no podemos pasar por alto las dificultades que deben afrontar para perdurar en el tiempo.

Para entender la magnitud de dichas dificultades, podemos tomar los datos suministrados por Santiago Doderó acerca de la Unión Europea, en donde sólo “el 40% de las EF¹ logran sobrevivir la transición de 1^{ra} a 2^{da} generación, y el 10% al 15% alcanzan la 3^{ra} generación” (Dorero, 2013:18)

Por otro lado también podemos observar datos alarmantes en una publicación en la revista Pyme de CAME: “las investigaciones coinciden que el 65% mueren en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, sólo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación” (CAME, 2015:3).

Estos datos no hacen más que confirmar la escasa planificación a largo plazo de este tipo de empresas, debido al enfoque cortoplacista aplicado cotidianamente enfrentando sólo aquellos problemas que impiden el normal funcionamiento de la fábrica. Como posible atenuante de esta debilidad, se ha identificado la herramienta “Plan de Sucesión”, que aplicada correctamente permite contemplar sucesos futuros que pueden provocar el deterioro o la desaparición de la compañía si no son analizados con tiempo.

¹ El autor utiliza la nomenclatura EF para referirse a empresas familiares.

El Plan de Sucesión tiene dos funciones principales. Por un lado, permite a las nuevas generaciones encontrar su posición en la organización, sin necesidad de que sea exclusivamente en la dirección. En caso de que las cualidades de los nuevos miembros de la familia que se incorporen a la empresa familiar no sean las correspondientes al manejo de las mismas, podrán seguir participando activamente adoptando otro rol, dejando la posición disponible para un profesional capacitado ajeno a su familia. Esta función suele ser la más conocida. Por otro lado, el Plan de Sucesión establece un mecanismo de competencias para mantener en las posiciones de mando medio y llegado el caso en la dirección, a la persona con mejores aptitudes para el puesto, quien ante una eventualidad o en el momento previsto de la sucesión, se encuentre en condiciones de ocupar la nueva posición, sin interponerse en el habitual desempeño de la organización. Normalmente esta función es aplicada en grandes empresas, cuyas estructuras les permiten realizar un seguimiento exhaustivo de cada uno de los integrantes y su evaluación oportuna para determinar la potencialidad que poseen para ser ascendidos en un futuro. En las pymes no es tomada en cuenta esta aplicación de la herramienta, aunque ello no quita que pueda ser utilizada sin necesidad de mayores inversiones y obtener resultados positivos.

En base a las dificultades que las empresas familiares deben afrontar para funcionar diariamente y teniendo en cuenta el poco análisis que hacen con respecto al largo plazo, cabe preguntarse: ¿Piensan las Pymes Familiares en el largo plazo? ¿Es posible la implementación de un Plan de Sucesión en las Pymes Familiares? ¿Implementar un Plan de Sucesión puede aumentar la posibilidad de que las Pymes Familiares perduren en el tiempo?

Se intentará obtener alguna respuesta a estos interrogantes mediante el análisis del caso de estudio planteado. El mismo consiste en el desarrollo de una serie de entrevistas, cuyo formato ha sido previamente establecido para ser utilizado de guía y aprovechar al máximo el tiempo disponible, con los principales referentes de pymes familiares de distintas dimensiones del sector industrial, del partido de Malvinas Argentinas que se encuentren en funcionamiento. Se ha intentado realizarlas en un ambiente protegido que permita al entrevistado sentirse cómodo y expresar la verdad acerca de su situación.

La búsqueda se centra en determinar el conocimiento del mecanismo que utilizan los responsables de tomar las decisiones para analizar el largo plazo de cada una de sus empresas y ver si se encuentra condicionado por las dimensiones e historias de las pymes. Entender también si conocen la funcionalidad del plan de sucesión y los resultados que genera su implementación tanto para la determinación del candidato a sucederlo en el mediano plazo

administrando el momento preciso en que esta situación suceda, como la posibilidad de desarrollar una clase de suplente para cada uno de los mandos medios que permita en un futuro cubrir las posiciones decisorias, sin intervenir en el funcionamiento de la compañía. El resultado final sería que logren comprender que la vida de la empresa puede no estar condicionada al ciclo de vida de sus integrantes, siempre y cuando se logre plantear los acontecimientos que pueden venir más allá de lo que sucederá el año siguiente, y prepararse para afrontarlos de la mejor manera posible.

Capítulo 1: Pymes familiares

1.1 Definición de pymes familiares

La palabra Pyme se encuentra incorporada naturalmente en el vocabulario habitual, utilizada como recurso recurrente por los medios de comunicación para caracterizar a aquellas empresas que no son multinacionales.

Aunque entendemos que su significado es Pequeñas y Medianas Empresas, es necesario adoptar una clasificación para identificarlas con mayor claridad. Este trabajo toma como base la clasificación establecida por el Ministerio de Producción de la Nación, a través de una resolución de la Secretaría de Emprendedores y Pymes², la cual considera los montos de ventas totales anuales y la actividad que desarrolla como las variables que permiten caracterizar a una empresa como Pyme.

Tabla 1: Clasificación de las Pymes

		Construcción	Servicios	Comercio	Ind. y Minería	Agropecuario
Categoría	Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
	Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
	Mediana Tramo 1	\$240.000.000	\$175.000.000	\$630.000.000	\$520.000.000	\$145.000.000
	Mediana Tramo 2	\$360.000.000	\$250.000.000	\$900.000.000	\$760.000.000	\$230.000.000

Fuente: AFIP, <http://www.afip.gob.ar/pymes/>, consultado el 15/11/2017

La tabla 1 debe interpretarse de la siguiente manera: si una empresa realiza su actividad dentro del rubro de servicios y su facturación anual es mayor a \$ 3.500.000 pero no supera los \$ 21.000.000, la misma es considerada como Pyme pequeña.

En el caso de la caracterización como familiar, es posible imaginar que la familia debería estar involucrada de alguna manera en el desempeño de la empresa.

² Resolución N° 340-E/2017 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción

Una explicación sencilla acerca de esta cualidad la podemos obtener del autor Peter Leach, quien la define como “aquella empresa que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”. (Leach, 1993:22)

Agrega este autor que: “en el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar - empresas en las cuales la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.” (Leach, 1993:22)

En otras palabras, las empresas pueden ser consideradas familiares cuando la familia controla las operaciones de la misma o forma parte del management, o influencia de manera significativa en las decisiones de la compañía. En cualquiera de los casos, la familia se encuentra en posición de incidir tanto en el funcionamiento diario de la compañía como en el desarrollo de la misma en el largo plazo.

1.2 Características de las pymes familiares

Al ser consideradas una herramienta fundamental en el desarrollo de una economía, se han escrito numerosos libros explicando las ventajas y desventajas que poseen las empresas familiares. Diversos autores han abordado su análisis enfocado en diversos aspectos que las caracterizan.

Para sintetizar aquellas cualidades más destacadas, podemos utilizar como referencia los cuadros de Jon Martinez Echezarraga acerca de las fortalezas y debilidades que presentan este tipo de empresas.

Cuadro 1: Fortalezas de las empresas familiares

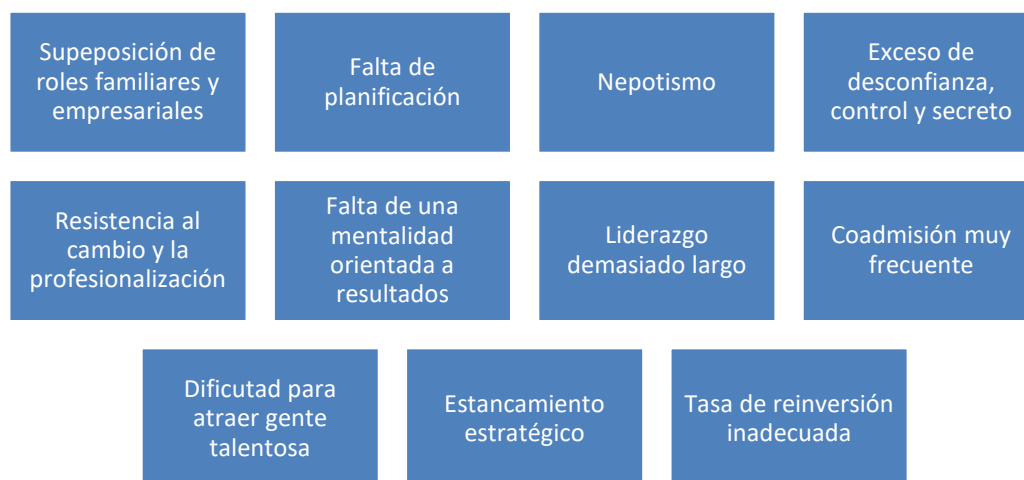
Una visión a más largo plazo	Mayor unidad de objetivos entre los accionistas	Mayor velocidad de decisión
Una cultura empresarial más fuerte	Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos	Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
Menores costos de agencia	Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores	Mayor responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia en base a “Empresas familiares: reto al destino” (Martínez Echezarraga, 2010:23)

Del detalle de las fortalezas se destaca la mayor responsabilidad social y la mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores. Ambas apuntan al hecho de que en la mayoría de los casos la familia continúa viviendo en el lugar donde se encuentra la empresa por lo que tiende a respetar y valorar su entorno social. Normalmente el entorno es quien responde y acompaña cuando el contexto económico logra entorpecer el normal funcionamiento, permitiéndole a la compañía superar momentos difíciles y perdurar en el tiempo. De esta manera, la empresa suele formar parte de la comunidad de forma activa y es posible que se convierta en el orgullo de cada uno de los habitantes cercanos a la misma, quienes le otorgan excelente publicidad y defienden su reputación en cualquier ocasión.

Otra característica relevante es la mayor velocidad de decisión. Esta cualidad es la que permite la subsistencia a través del tiempo, superando los diferentes ciclos de la economía y el contexto en general. También le permite aprovechar oportunamente las ventajas ocasionales que suelen aparecer por motivo de estos vaivenes, adaptándose a las circunstancias rápidamente.

Cuadro 2: Debilidades de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia en base a “Empresas familiares: reto al destino” (Martínez Echezarraga, 2010:23)

Por otro lado, al momento de identificar las debilidades que poseen esta clase de empresas, Martínez Echezarraga enumera un mayor número de éstas.

La falta de planificación es una de las principales causas por la cual las pymes familiares no logran subsistir en el tiempo. Las dificultades que debe afrontar diariamente para su normal funcionamiento suelen ocupar la mayoría del tiempo de aquellos que se encuentran en posiciones que deben tomar decisiones. Es por ello que en reiteradas oportunidades, el enfoque en el corto plazo no les permite analizar aquellas circunstancias negativas que necesitan de mayor tiempo para su análisis e implementación y que son muy complejas de resolver al momento de su ocurrencia. Esta apreciación es compartida por Joaquín Rodríguez Valencia, quien comenta que “Con frecuencia, el problema se sitúa en el ámbito de la estrategia, es decir, la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo, por ejemplo: desaprovecha una oportunidad del mercado, o bien, no percibe a tiempo una amenaza. Este problema de origen estratégico repercute inicialmente sobre las estructuras y después sobre las personas”. (Rodríguez Valencia, 2005:11)

Así mismo, no se puede dejar de mencionar el liderazgo demasiado largo como una característica que puede perjudicar a la compañía, ya que la presencia del fundador dificulta el desarrollo de los posibles sucesores, limitándolos a tareas del orden diario sin poder participar de aquellas decisiones importantes que le permitirán entender el funcionamiento del negocio en su totalidad.

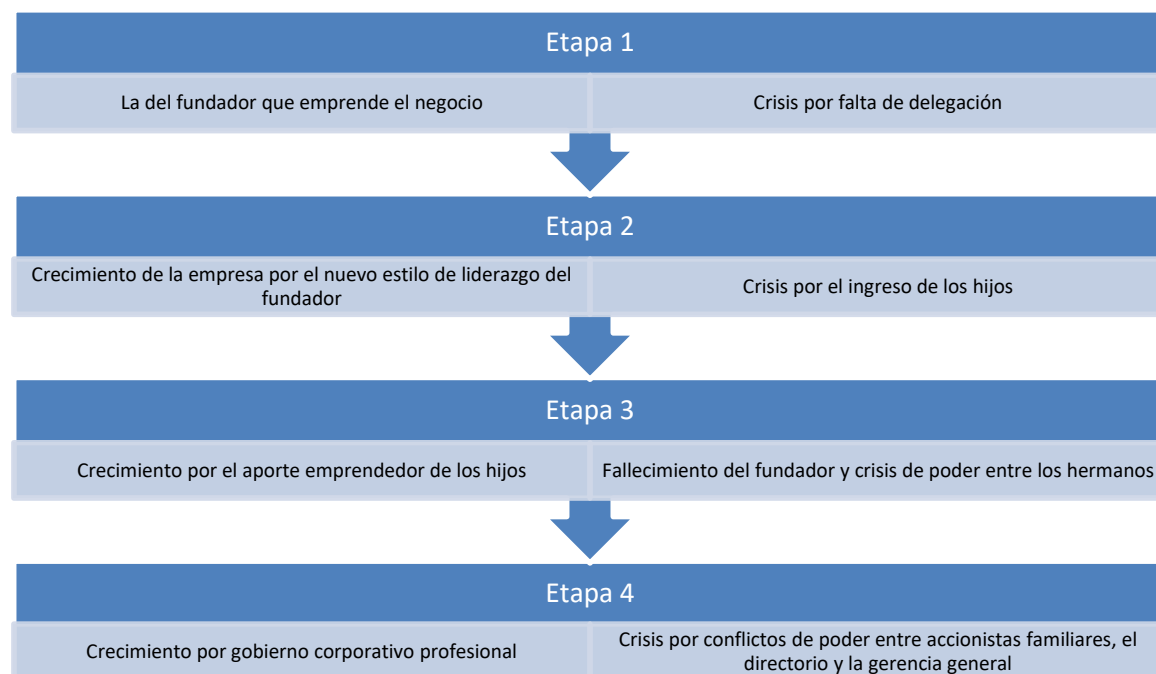
1.3 Ciclo de vida de las pymes familiares

A diferencia de lo que ocurre con las grandes empresas, el ciclo de vida de las pymes familiares suele ser corto ya que durante su vida requiere de numerosas adaptaciones que le permitan su supervivencia y, a su vez, se ve afectada por cambios en la conducción ante el paso del tiempo y el desgaste de sus fundadores.

Es por ello que la comprensión del ciclo de vida de las pymes familiares permite prever complicaciones futuras y aplicar herramientas con suficiente tiempo de anticipación, generando mayor probabilidad de superarlas.

El autor Santiago Dodero plantea una clara interpretación de las etapas de vida de una empresa familiar y las crisis que se producen en cada una de ellas. Como toda crisis, cada una de ellas genera una oportunidad que puede ser aprovechada llevando a la empresa al siguiente nivel, o se puede transformar en el motivo que desencadene el final de la misma. La responsabilidad del futuro de la compañía en cada una de las etapas estará a cargo de aquél que ocupe la posición de dirección en cada momento en particular.

Cuadro 3: Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia en base a “El secreto de las empresas familiares exitosas” (Dodero, 2013:24)

La interpretación del cuadro es la siguiente:

- Etapa 1: En esta etapa el papel de fundador es determinante para que la empresa tome vida. Es a partir de su decisión y convicción que el proyecto que ha ideado e imaginado en su mente comienza a plasmarse. Al tener todo el proyecto en la cabeza, es él quien considera que debe realizar la mayor cantidad de las tareas para que el producto o servicio salga de acuerdo a sus expectativas.

El crecimiento de la empresa producto de su esfuerzo y dedicación generan mayor volumen de tareas, dando lugar a la primera crisis. Si el fundador no es capaz de incorporar personal en quien pueda confiar y delegarle alguna de las responsabilidades que tiene hasta ahora en su persona, seguramente su rendimiento decrezca por falta de tiempo para resolver todas las situaciones que aparecen diariamente. También es probable que su salud pueda verse afectada.

- Etapa 2: En caso de que el fundador haya podido tomar el camino correcto e incorporado personal, su empresa puede pasar a esta segunda etapa. En ella, el fundador debe tomar un nuevo rol, el rol de dirección, el cual requiere de nuevas habilidades para llevarlo a cabo. Por un lado, la capacidad de delegación, la cual es indispensable para permitir que las nuevas incorporaciones asuman sus posiciones con las responsabilidades que le ameritan y puedan aplicar sus conocimientos y habilidades por los cuales fueron contratados. Por otro lado, el liderazgo de su equipo de trabajo. Es importante que aprenda a comunicar correctamente y logre trasladar los sentimientos que tiene acerca de su compañía a los nuevos integrantes. De esta manera, cada uno de ellos podrá sentir a la empresa como propia y desarrollará sus funciones con la mayor profesionalidad posible.

Durante esta etapa, se suelen incorporar a los hijos, quienes se encuentran terminando una carrera de grado o la han finalizado y no ven la hora de poder aplicar los nuevos conocimientos adquiridos a la actividad diaria de la empresa. Aunque es considerado como un orgullo por el entorno familiar, esta situación suele desencadenar una nueva crisis. El choque de generaciones que poseen experiencias y conocimientos diferentes, y la superposición de roles familiares con los de la compañía son sus principales causas. Al igual que al momento de incorporación del nuevo personal, el rol de liderazgo del fundador vuelve a ser relevante para superar esta etapa.

- Etapa 3: El liderazgo llevado a cabo por el fundador ha sido exitoso y ahora en esta etapa, la empresa puede aprovechar el conocimiento y las energías de las nuevas incorporaciones, dando lugar a nuevos puntos de vista que pueden permitir aprovechar oportunidades desafiantes que se vayan presentando. Cada uno conoce su rol en la organización y sus responsabilidades. Las nuevas generaciones trabajan a la par de los empleados para comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto y ser capaces de interpretar los circuitos internos. Nuevos negocios son posibles en este momento ya que no dependen de la conducción del fundador para ser llevados a cabo, los hijos pueden ser quienes lo lleven adelante, permitiéndoles demostrar lo aprendido y experimentar el rol de dirección que en cualquier momento pueden llegar a ocupar.

En este momento se suelen producir las reingenierías internas que dan lugar a saltos en el nivel de calidad de los productos actuales. También es posible que la empresa se diversifique, permitiendo incorporar mercados inexplorados hasta el momento que aporten nuevos niveles de riesgo e ingresos.

Lo que complica a esta etapa suele ser el fallecimiento del fundador. Dicho suceso normalmente provoca una crisis familiar que tiene consecuencias directas en el desempeño de la empresa. La familia sufre la ausencia del responsable en tomar las decisiones más importantes y de guiar a todos los miembros por el camino elegido. Al referirnos a la compañía, desaparece aquel liderazgo que supo crear los valores de la empresa y transmitirlos a los nuevos integrantes. En la mayoría de los casos, su partida sucede de forma repentina y sin haber establecido un plan que defina la persona que ocupará su rol en esta nueva etapa. Es por ello que se generan disputas entre las nuevas generaciones para establecer la futura dirección. Este proceso tiende a ser complicado y a generar un ambiente de descontento en el resto de los empleados, disminuyendo los rendimientos y generando la salida de algunos de los más valiosos.

La estructura familiar y la intervención de familiares en la compañía son los factores que determinan el tiempo que puede durar esta crisis y las alternativas para su superación.

- Etapa 4: Existen diversos caminos para afrontar la ausencia del fundador, quien se ha ido sin establecer un plan para su sucesión, condicionados por la estructura de la

familia y la capacidad de aquellos familiares que se encuentran trabajando en la empresa. Uno de ellos, el elegido por Santiago Dodero, es el desarrollo de un gobierno corporativo profesional, en donde conviven accionistas, el directorio y el gerente general. Esta alternativa permite escindir la familia de la empresa, permitiendo la profesionalización de la dirección y generando la oportunidad que esta última sobreviva en el tiempo convirtiéndose en una generadora de recursos para los accionistas en donde las decisiones se tomen prescindiendo de la intervención de sentimentalismo propio de aquellos que han sido propietarios toda la vida.

Los familiares pasan a formar parte de la asamblea de accionistas, en donde se definen los aspectos estratégicos de la organización, y elige al Directorio para que los lleve a cabo.

El Directorio también puede estar compuesto por familiares, pero la participación de miembros independientes capacitados aporta un punto de vista diferente para el planteo de las estrategias, enriqueciendo al órgano. Su objetivo es proteger los derechos de los accionistas y generarles beneficios. Suelen delegar esta responsabilidad en el Gerente General y su equipo, elegidos para llevar adelante el funcionamiento habitual de la empresa.

La elección del Gerente General mediante un Directorio formado por familiares y no familiares, permite que quien sea elegido cumpla con las capacidades y experiencias para llevar a cabo ese rol. En el caso de que no se encuentre la persona adecuada dentro del círculo familiar o aún no esté preparado, es posible incorporar un profesional con experiencia que aporte su visión del negocio y establezca los lineamientos que seguirá la empresa para cumplir con los objetivos previstos por los accionistas.

Por otro lado, aquellos directores no familiares pueden participar activamente en la formación de aquellos miembros de la familia que demuestran potencial para la dirección en un futuro.

1.4 Situación de las pymes familiares en la provincia de Buenos Aires

En general la ausencia de estadísticas en Argentina es una realidad que suele afectar el cumplimiento de los objetivos de las medidas económicas que se toman a la hora de favorecer a un determinado sector. Claramente las pymes son la evidencia más relevante.

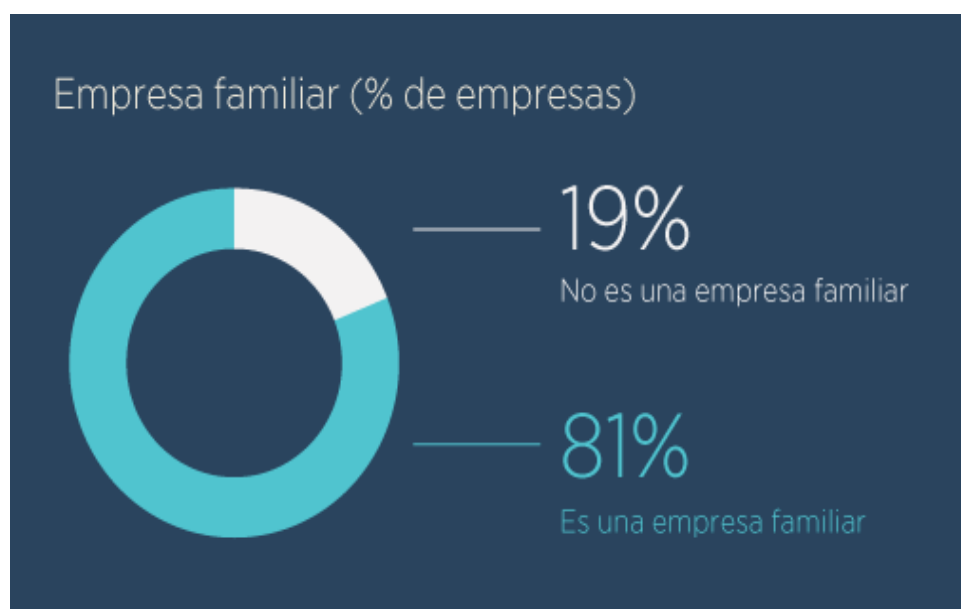
Tal es la falta de información, que el INDEC³ no posee ningún dato relevante de la situación de las pymes en todo el territorio argentino. Para poder obtener información es necesario remitirse a las cámaras o asociaciones que las aglutinan dependiendo del sector al cual pertenecen.

En el caso específico de las pymes industriales, se cuenta con numerosos relevamientos por parte de cámaras y organismos no gubernamentales que permiten un mejor entendimiento de las mismas y determinar, de esta manera, las necesidades que el Estado debe cubrir para su subsistencia.

El sector industrial ha sido desarrollado en Argentina con la ayuda de los inmigrantes españoles e italianos que llegaron luego de la Segunda Guerra Mundial. Es un sector complejo por la diversidad de industrias que lo componen, y el que ocupa mayor nivel de personal dentro del ámbito privado.

Gracias al aporte de la Fundación Observatorio Pyme, podemos decir que el 80% de las pymes industriales son empresas familiares, demostrando la relevancia de las pymes familiares para la economía local.

Gráfico 1: Pymes Industriales familiares



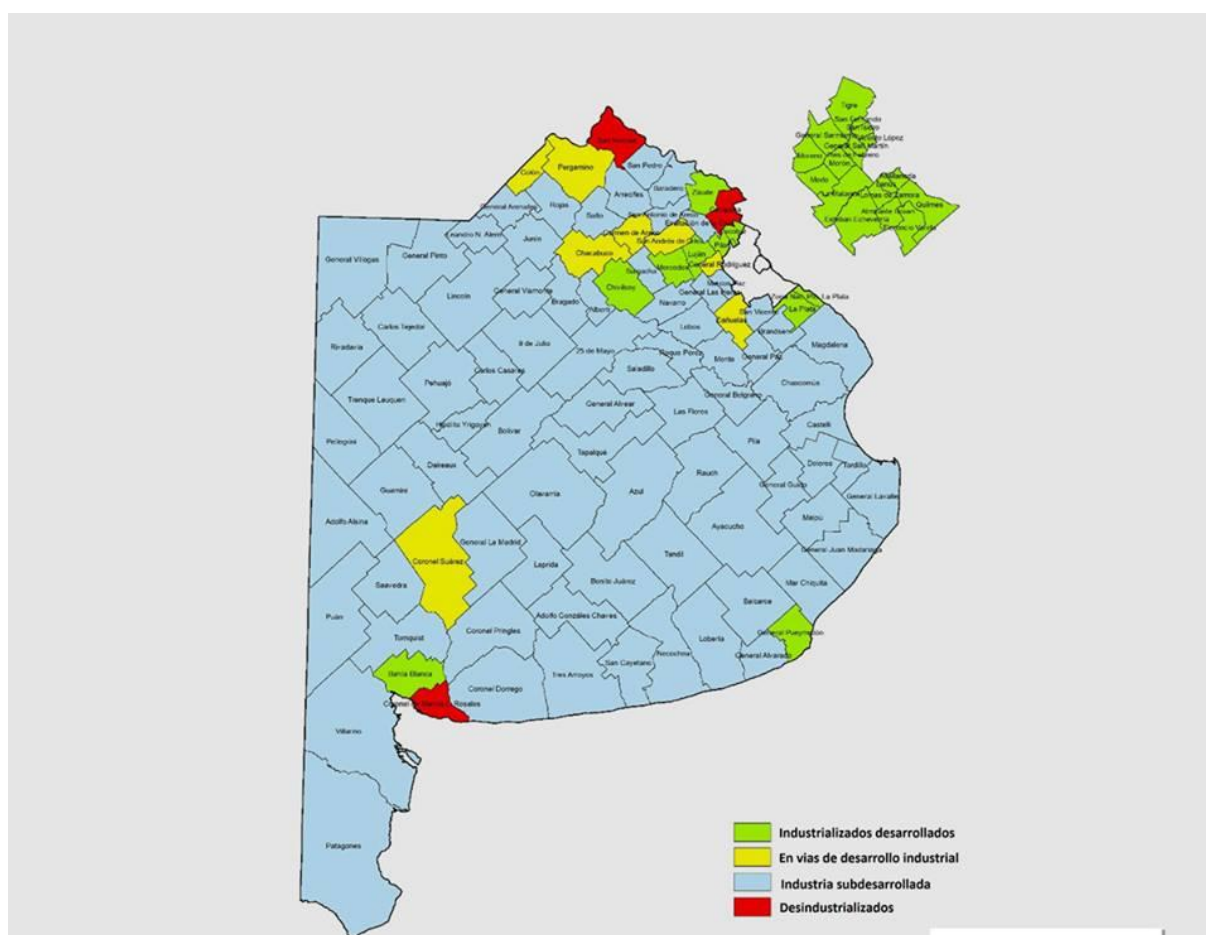
Fuente: Fundación Observatorio Pyme, <http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/pyme-industriales-lo-primero-es-la-familia/>, recuperado el 15/11/2017

³ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) es el organismo público de carácter técnico, dependiente del Ministerio de Hacienda de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina.

Es por ello que la sociedad se debe el estudio de este tipo de empresas, para encontrar los mecanismos gubernamentales y sociales que permitan su existencia a través del tiempo.

Para el caso de la provincia de Buenos Aires, las regiones que han incorporado a la industria como su fuente de ingresos son aquellas que poseen acceso a vías marítimas y ferroviarias, que han facilitado el traslado de sus productos desde las fábricas al puerto con destino al mundo. Es por ello que el sector denominado conurbano concentra la mayor cantidad de empresas industriales.

Gráfico 2: Nueva Geografía Industrial de la Provincia de Buenos Aires



Fuente: Fundación Observatorio Pyme, <http://www.observatoriopyme.org.ar/novedades/la-nueva-geografia-industrial-de-la-provincia-de-buenos-aires/>, recuperado el 15/11/2017

Capítulo 2: Plan de Sucesión

2.1 Concepto de plan de sucesión

Muchos empresarios no consideran entre sus prioridades, la debilidad y fragilidad del hombre, la posibilidad de verse incapacitados en algún momento para continuar con su rutina habitual de control y decisiones. Normalmente, y luego del esfuerzo que realizaron para alcanzar el estado en el que se encuentran, consideran que las cosas se mantendrán y nada va a cambiar con los años, evitando pensar en el tema sucesorio.

Ante una eventualidad que impida desarrollar su posición y sin una preparación adecuada de la persona que debe reemplazarlo, se pueden generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la destrucción de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso pensado, planeado y administrado con oportunidad.

De acuerdo a Ginjoan Modest “un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”. (Modest, 2000:5)

Un plan de sucesión implementado de manera adecuada, permite la continuidad efectiva del desempeño de la organización, sus divisiones y grupos de trabajo. De igual forma, este plan facilitará a los sucesores su preparación y desarrollo en las distintas áreas para el conocimiento integral de la empresa.

Modest reconoce que “los dos factores esenciales que hacen que la transmisión sea exitosa son los siguientes:

- a- Que quien ceda la empresa sea consciente de la necesidad de preparar la transmisión con mucha anticipación.
- b- Que el cesionario (quien recibe la empresa) esté bien informado de la estructura de la empresa.” (Modest, 2000:9)

2.2 Ventajas de un plan de sucesión

La planificación de la sucesión genera ventajas tanto para el fundador como para la empresa y la familia en general.

En el caso particular del fundador o futuro sucedido podemos destacar las siguientes:

- Permite que surja el debate acerca de su retiro y el nivel de vida que pretende mantener a partir del mismo, para no condicionarlo a la situación económica ni a las decisiones que tome su sucesor. El sueño de poder disfrutar del tiempo sin responsabilidades puede ser posible gracias a la planificación.
- Permite tomar el mando de la sucesión y ser el responsable de su éxito, viendo como sus propios hijos u otros sucesores llevan adelante la compañía con responsabilidad y dedicación.
- Demuestra la valentía y sabiduría de aquel fundador al entender que no es eterno y sus energías no son las mismas que al comienzo de su sueño, permitiendo y entendiendo que otros con nuevos conocimientos puedan desarrollar su rol de igual o mejor manera.

En el caso de la empresa, las ventajas que presenta son:

- Permite establecer el perfil del candidato a la sucesión, identificando las características personales y profesionales que debería tener y si algún familiar cumple con ellos. De esta manera se le puede asignar un plan de carrera que facilite su crecimiento.
- En caso de que ningún familiar cumpla con los requisitos establecidos para el puesto, permite comenzar con la búsqueda del personal adecuado no familiar que ocupará dicha posición.
- A aquellos accionistas familiares que no se encuentran involucrados directamente en el desempeño de la compañía, les permite conocer acerca de la proyección de su patrimonio y darles tranquilidad con respecto a su futuro.
- En caso de que los familiares no estén dispuestos a continuar con la empresa, permite comenzar con el proceso de valuación de la misma y posterior búsqueda de interesados para su venta.

Finalmente también podemos enumerar ventajas que traen al entorno familiar:

- Da lugar al debate acerca de los roles que cada uno de los familiares ocupará luego de la sucesión, evitando conflictos que puedan perjudicar el funcionamiento normal de la empresa, buscando la mejor alternativa para cada uno.
- Una vez asignado a cada uno su rol, les facilita prepararse para ello. Al sucesor, para tomar el mando con la mejor preparación y conocimiento de la compañía posible. A los familiares que no ocuparán un rol protagónico pero si activo, prepararse para desempeñar funciones importantes. A aquellos que quedarán como sólo accionistas, prepararse para entender su nueva función e interpretar la información con la que contarán.

2.3 Características de un plan de sucesión

Luego de haber tomado conciencia de los riesgos que conlleva la falta de planificación del futuro conductor de la empresa y de la asignación de roles que ocuparán cada uno de los familiares involucrados tanto activa como pasivamente en la compañía, debe comenzar el proceso de planificación que tendrá como resultado el plan de sucesión.

A este proceso es necesario asignarle el tiempo y los recursos indispensables para su éxito. El resultado final plasmado en el plan de sucesión, deberá presentar al menos las siguientes características:

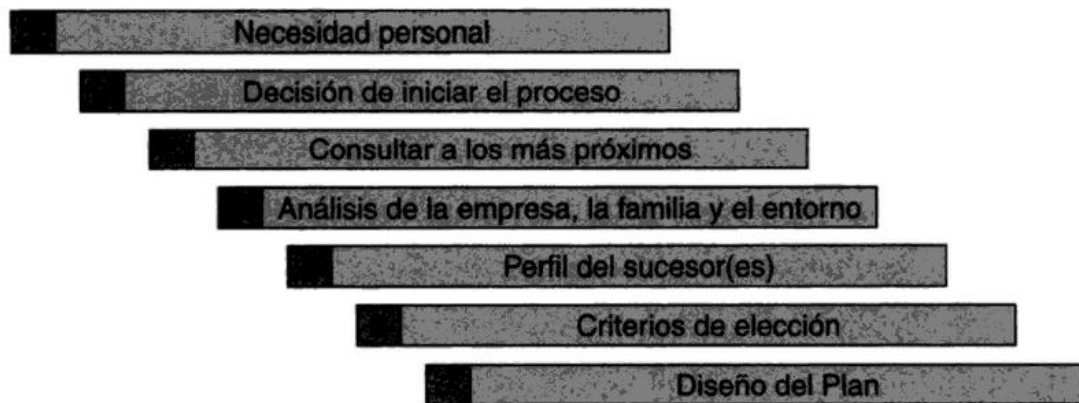
- Realista: el plan debe poder llevarse a la práctica. No se debe especular con escenarios extraordinarios que produzcan una tasa de crecimiento superior a la que viene teniendo la empresa hasta ese momento. Por otro lado, debe estimarse el tiempo verdadero que puede cederle cada uno de los participantes para su desarrollo y ejecución.
- Gestionado profesionalmente: debe seleccionarse una persona con los conocimientos suficientes que se encargue del diseño y tutele su aplicación posterior. En lo posible, una persona externa tanto a la familia como a la empresa, que pueda aportar sus conocimientos sin condicionarlos a los efectos emocionales que puedan causar en los integrantes de la familia.
- Escrito: es ideal que se encuentre por escrito y en conocimiento de todos los familiares. La intención no es que funcione como un reglamento fijo a cumplir, sino como una guía que pueda ser modificada y facilite el seguimiento del proceso. La participación de la persona ajena a la familia con conocimientos vinculados a la temática favorece la objetividad y claridad del escrito.

- Contemplar el tiempo: es indispensable que se respete el tiempo que necesitan las personas para aceptar sus nuevos roles en la organización y puedan contar con la preparación necesaria que les permita cumplirlo en las mejores condiciones posibles. El profesional remarcará a los participantes que el plan de sucesión requiere de tiempo para su desarrollo y aceptación, y necesita aún de mayor cantidad de tiempo para su ejecución.

2.4 Etapas en la elaboración de un plan de sucesión

De acuerdo a lo que establece Modest, la elaboración del plan de sucesión transita las siguientes etapas:

Cuadro 4: Etapas en la Elaboración del plan de sucesión



Fuente: “El empresario familiar y su plan de sucesión” (Modest, 2000:17)

- 1- Necesidad personal: todo comienza sólo si la persona que lleva a cabo la dirección de la compañía interpreta que le llegó el momento de dar un paso al costado para que otro pueda ocupar su lugar. Difícilmente la decisión pueda generarse por agentes externos, pero pueden influir algún problema de salud o un accidente grave que hagan replantearse sus prioridades.
- 2- Decisión de iniciar el proceso: luego de lograr estar totalmente convencido de que lo mejor es buscar su sucesor, la siguiente decisión apunta a establecer los recursos y el tiempo que se le dedicará al plan de sucesión para su desarrollo. Es recomendable contratar a un consultor externo con experiencia en el tema que facilite el proceso y determine los tiempos a cumplir.

- 3- Consultar a los más próximos: antes de avanzar con el plan, es conveniente escuchar la opinión de los miembros de la familia que participan en la empresa y de aquellos terceros que suelen ser una fuente confiable de información. Distintos puntos de vista facilitan la comprensión del motivo por el cual se avanza en el plan y compromete a los participantes en su desarrollo.
- 4- Análisis de la empresa, la familia y el entorno: una vez de que se haya tomado la decisión de avanzar, es momento de preparar un equipo que releve el estado actual de empresa, estudie la situación de cada uno de los familiares junto con sus capacidades y realice un reconocimiento de la normativa legal, contractual y el entorno en general. Estos datos serán los lineamientos del futuro plan. Por ello requerirá de tiempo para llevar a cabo adecuadamente cada una de las investigaciones. La participación de personas ajenas a la familia enriquecen con seguridad el proceso.
- 5- Perfil del sucesor(es): la información relevada permite que el empresario junto con el equipo comiencen a delinear el perfil ideal de sucesor. En una primera etapa aparecerá el perfil ideal del candidato. Este perfil ideal se irá adaptando al momento de compararlo con los familiares con potencialidad para el puesto. Difícilmente una persona pueda cumplir con todos los requisitos establecidos en un comienzo.
- 6- Criterio de elección: partiendo de la etapa anterior y manteniendo la profesionalidad en el proceso, se debe establecer las reglas de juego que se aplicarán en la selección del candidato, estableciendo las características relevantes del puesto, el jurado que tomará la decisión y si se requerirá más de un candidato. La participación de un no familiar como jurado facilita la selección considerando únicamente los aspectos objetivos a evaluar.
- 7- Diseño del plan: finalmente el proceso de planeamiento culmina con el plan de sucesión, el cual deberá establecer los tiempos de cada una de las etapas, las personas involucradas y los resultados esperados al culminar cada una de ellas. El rol de la persona designada para su seguimiento será determinante para alcanzar las metas establecidas.

2.5 Plan de sucesión y modelo de competencias

Hasta ahora se ha puesto foco en la sucesión del fundador o de quien se encuentre ejerciendo el rol de dirección en una pyme familiar. Pero no tenemos que dejar de lado que se requiere analizar también la situación de aquellos mandos medios de la misma manera, para que la empresa pueda seguir funcionando en el tiempo sin depender de alguna persona en particular.

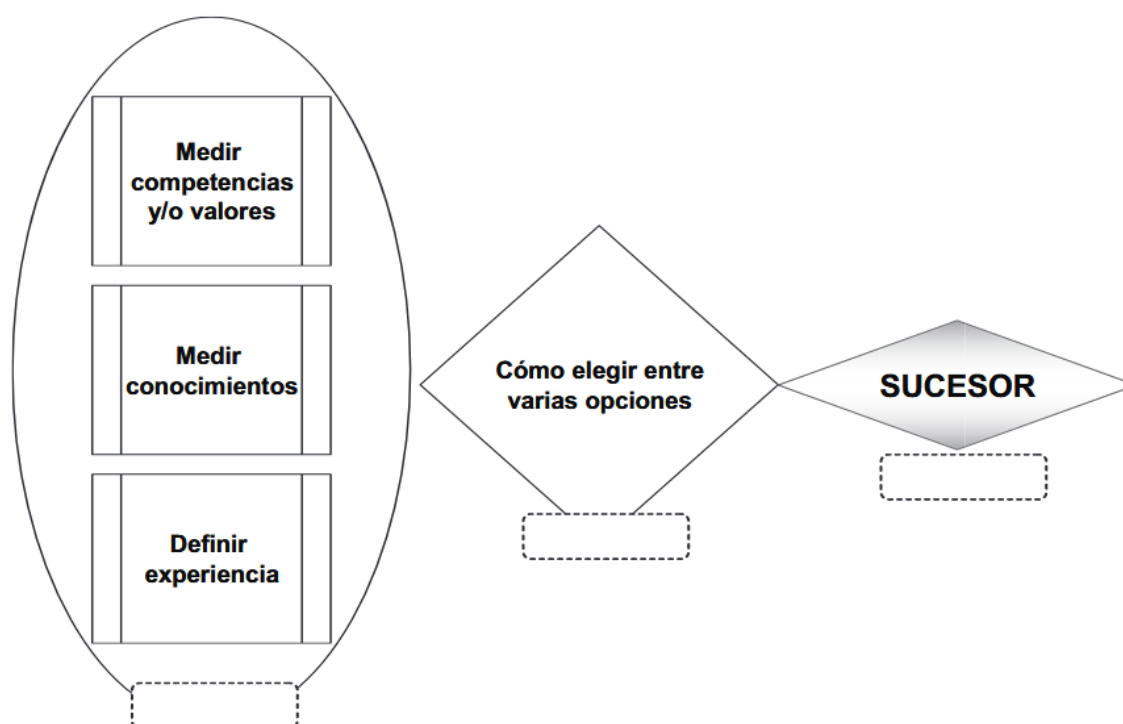
Cuando hablamos de competencias y de la preparación de aquellos que ocuparán funciones gerenciales o mandos medios, estamos hablando de un modelo de competencias aplicado a un plan de sucesión.

Para este caso en particular Martha Alles define el plan de sucesión como un “Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.”(Alles, 2009:120)

Los planes de sucesión basados en competencias son utilizados normalmente por grandes compañías cuya madurez se ve reflejada en la organización y control de sus procesos internos. En ellas, el modelo de competencias se encuentra implementado en todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización. El mismo será actualizado de manera constante para que permita tener una foto casi instantánea del perfil de competencias de su gente en todo momento para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

Esto implica que la empresa no sólo necesita contar con personal idóneo en el departamento de Recursos Humanos que puedan realizar dicho seguimiento de manera permanente, sino también haber implementado mecanismos de evaluación de las competencias y cualidades aplicado a todos los empleados, que funcionen periódicamente de manera automática.

Gráfico 3: Etapas de un Plan de Sucesión



Fuente: “Construyendo talento” (Alles, 2009:122)

No debe confundirse un plan de sucesión con un plan de carrera. Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia que se le ofertan al empleado con la intención de motivarlo y ofrecerle perspectivas de crecimiento basados en su esfuerzo.

A diferencia de los planes de carrera, cuya programación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no contemplan el desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; estos planes parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las compara con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en el futuro. Aquel candidato que más se aproxime al mapa de la vacante se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor de esa posición, sin tener en cuenta el tiempo que el candidato ha estado vinculado con la empresa.

Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras distintas una misma práctica.

Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la puesta en práctica del mismo. Para que un candidato pueda ser considerado como un potencial sucesor, se hace necesario que el individuo agregue valor de manera efectiva, medible y eficaz en la organización, en otras palabras, que no sólo maneje la información y el conocimiento actualizado aplicado a cada competencia, sino también que lo pueda aplicar en el entorno laboral en el que se desenvuelve.

Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos clave, preparando a los profesionales para acceder a un cargo directivo cuando este queda vacante. El objetivo de este proceso es detectar el talento y desarrollarlo o potenciarlo para garantizar que los mejores estén competentes para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo.

El plan de sucesión permite que, cuando un alto ejecutivo se retira de la organización, ésta última logre cumplir con sus objetivos y metas, sin ver afectado su rendimiento debido a que cuenta con personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante.

En la mayoría de los casos predomina la informalidad a la hora de planificar una sucesión. Esto implica que los altos directivos identifican y desarrollan a sus propios sucesores, a quienes les asignan capacitaciones especiales para el aprendizaje de las herramientas blandas de gestión y también le acercan la oportunidad de participar en actividades que exceden a su posición actual. Esto puede limitar la posibilidad de otros potenciales candidatos que no se encuentren dentro de la órbita de los altos directivos.

La implementación del plan de sucesión basado en competencias suele ser un problema por dos razones. La primera porque se dificulta informar a aquellas personas seleccionadas por su potencial, que serán tenidos en cuenta en un proceso para ocupar la posición de su superior, pero sin definir cuándo será este momento. Esto genera ansiedad e incertidumbre que pueden afectar su desempeño actual. La segunda, por la manera en que se le informa al resto del personal que no han sido seleccionado para este proceso, dándole una señal de que no podrán ascender en un futuro, limitando sus fuentes de motivación.

2.6 Plan de sucesión en una pyme familiar

Para que la implementación de la herramienta plan de sucesión en una pyme familiar sea exitoso, el empresario deberá tener en cuenta lo siguiente:

En primer lugar, el plan debe apuntar a lograr establecer el candidato que lo sucederá en el tiempo planeado, valiéndose de la información relevada y las pautas establecidas para su elección. Las subjetividades de todos los integrantes de la familia se encontrarán presente intentando favorecer a aquellos más cercanos o con mejor vínculo. Por lo que una persona que no pertenezca a la misma puede actuar con mayor libertad ajustando el criterio de elección únicamente a los datos que se le presenten y la información que pueda recolectar por su parte. De esta manera, el candidato que ocupará la posición será aquel mejor preparado y con mayores proyecciones, no aquel más querido por todos.

En segundo lugar, el plan debe contemplar la posibilidad de ascender a uno de los mandos medios que no pertenecen a la familia. Para que esto pueda ocurrir, la empresa tiene que pensar previamente en la implementación de un plan de sucesión para los mandos medios basado en competencias. Teniendo en cuenta la dimensión de las pymes y la poca cantidad de personal con que cuentan, sería acertado que exista al menos una persona dependiente de cada mando medio que posea los conocimientos básicos y pueda ser preparada para que algún día asuma la posición, asignando la responsabilidad de desarrollarlo a su superior directo. De esta manera, la persona que se encuentra en la posición de mando medio podrá poner en práctica la cualidad de transmitir los conocimientos de manera clara y delegar tareas, herramientas fundamentales para alguien que aspira a ser candidato a la sucesión de la dirección.

En tercer lugar, no hay que bajar los estándares en caso de no contar con un candidato acorde a los requerimientos establecidos dentro de la familia o en la empresa. En ese caso, posiblemente el reclutamiento de una persona que se encuentre realizando la función en otra compañía y tenga la intención de cambiar de lugar pueda que sea la mejor opción. Esta posibilidad no debe considerarse una amenaza, sino una gran oportunidad de incorporar nuevos conocimientos y experiencias que enriquezcan la compañía.

Por último, todos deben estar de acuerdo que el plan de sucesión no termina cuando se encuentra al candidato adecuado para cubrir la posición. A partir de ese punto, cada uno de los integrantes de la familia tiene que comprender claramente el rol que ocupará en el futuro con la nueva administración. Por otro lado es importante establecer el plan de capacitación

para la persona que ha sido seleccionada, para que adquiera de manera sistemática toda la información acerca del funcionamiento de la empresa como aquellos aspectos que se han mantenido confidenciales hasta el momento. El empresario será el responsable de acompañar a su sucesor por este camino, ofreciéndole herramientas y conocimientos que puedan serle útil en el futuro, dándole acceso a todos los secretos propios de alguien que ha forjado la empresa desde cero o ha estado desde sus comienzos participando. Tiene que entender que mientras más rápido su sucesor entienda el negocio y se sienta cómodo con la posición, más rápido será su retiro y paso a la tranquilidad, asumiendo su nuevo papel por fuera del día a día y ayudando en los aspectos estratégicos que puedan llegar a surgir.

Capítulo 3: Caso de Estudio. Aplicación de un plan de sucesión en una pyme industrial familiar del partido de Malvinas Argentinas

3.1 Introducción y presentación de las pymes industriales familiares

El desarrollo del caso de estudio se llevó a cabo en el Partido de Malvinas Argentinas de la provincia de Buenos Aires. De acuerdo a Wikipedia, “es uno de los 135 partidos de la provincia argentina de Buenos Aires. Se encuentra en la zona norte del Gran Buenos Aires, en el denominado Conurbano bonaerense, 35 km al noroeste de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Su cabecera es la recientemente creada localidad de Malvinas Argentinas, aunque esta localidad suele ser confundida como parte de la ciudad de Los Polvorines, ciudad que rodea por completo a la pequeña localidad cabecera. Limita con los partidos de San Miguel, José C. Paz, Tigre, Pilar y Escobar. Este Partido fue creado por la Ley provincial Nº 11.551, el 20 de octubre de 1994, sobre territorio del por entonces partido de General Sarmiento y por una pequeña porción de tierras que pertenecían al partido del Pilar”. (Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Partido_de_Malvinas_Argentinas, recuperado el 15/11/2017)

Para el relevamiento de datos, se ha seleccionado tres pymes industriales familiares de distintas dimensiones del partido Malvinas Argentinas. A partir de ello, se ha concertado una entrevista con el máximo responsable de la conducción de la empresa. Mediante un mail, se le adelantó la temática de la entrevista y se intentó establecer la misma en un horario que permita al entrevistado reflexionar acerca de sus respuestas y analizar con tiempo cada una de ellas. El modelo utilizado se encuentra incluido en los Anexos.

Las seleccionadas han sido Estructuras S.A., Carretones S.A. y Piezas S.R.L. Tanto los nombres de las empresas como de sus propietarios y familiares han sido modificados para preservar la identidad de los mismos y, de este modo, contar con información considerada confidencial por ellos.

A continuación se dará una resumida descripción de cada una de ellas.

Estructuras S.A. es una pyme industrial familiar de segunda generación. Posee más de 30 años en el mercado y ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los mismos.

Actualmente cuenta con una planta de 50 empleados y una facturación anual de \$ 600 millones de pesos, lo que la cataloga como una Pyme Mediana Tramo 2. Julio comenzó el emprendimiento junto con su hermano Juan a finales de la década de los '80 aprovechando los conocimientos que habían adquirido en la industria. Gracias a su dedicación y esfuerzo lograron hacerse de un nombre que era reconocido en el mercado como sinónimo de calidad.

En la década de los '90 fueron ingresando a la empresa los hijos de ambos. Julio contaba con un hijo varón y una hija mujer. Por su parte, Juan sólo tenía un hijo varón. El primero en incorporarse fue el hijo de Julio, luego su hija y por último el hijo de Juan, de acuerdo a las fechas en que iban terminando sus estudios universitarios. Al comienzo, todos realizaban tareas administrativas en cada una de los sectores de la compañía.

La crisis que transitó la economía durante el 2001 fue casi letal para la empresa. El país se frenó y provocó la reducción de su producción a la mitad, dando como resultado el despido de varios de sus empleados.

Esta situación crítica y la impotencia de no poder hacer nada para revertirla en el corto plazo afectaron la salud de ambos perjudicando principalmente a Juan, quien decidió no continuar con la compañía. En ese momento, Julio se junta con su familia y deciden apostar a la continuidad de la empresa. Para ello, Julio le ofrece a Juan adquirir su parte a cambio de 5 pagos anuales. Esta opción fue aceptada por Juan, dejando la conducción en manos de Julio. El vínculo laboral se rompió pero su relación personal no se modificó, manteniéndose tan buena como siempre.

Los años siguientes fueron muy buenos para la empresa y le permitieron a Julio cancelar la deuda con su hermano un año antes. Durante estos años, los chicos fueron creciendo y ocupando posiciones de mando medio. El hijo mayor de Julio trabajaba en la dirección técnica, muy cerca de su padre. La hija menor estaba a cargo del departamento de administración y finanzas mientras que el hijo de Juan se dedicó al departamento comercial.

El año 2009 marcó un cambio radical en sus vidas. En un accidente automovilístico fallece Julio. Esto produjo un desconsuelo en toda la familia que les costó sobrellevar. En el caso particular de la empresa, la ausencia del director de manera repentina e inesperada provocó un cambio de ánimo en todo el personal que complicaba cumplir con los tiempos de entrega.

Los hermanos, juntos con su madre, su tío y su primo, decidieron continuar en memoria de su padre. El mayor tomó la conducción, pero le solicitó a su tío que lo acompañara como asesor externo ya que no se sentía capacitado para cumplir con ese rol aún. La participación de Juan fue determinante para mantener con vida la compañía, aportando su experiencia en el tema y participando como observador de las decisiones que iba tomando el nuevo conductor. Hoy en día se encuentra retomando las sendas del crecimiento y apostando a nuevos desarrollos enfocados en los mercados que están apareciendo.

Carretones S.A. es una pyme familiar de segunda generación que cuenta con una trayectoria de 35 años en el mercado. Emplea a 35 personas y posee una venta anual de \$67.000.000, lo cual la posiciona como pyme mediana del tramo 1. Su historia comienza con su fundador Pedro, quien decidió separarse de la empresa de su familia y comenzar la suya en 1982. Con ayuda de sus contactos en el extranjero, consigue la representación de una empresa italiana y empieza la comercialización de carretones.

Luego de un comienzo prometedor decide iniciar la fabricación de los mismos. Su decisión fue favorecida por la situación económica del sector, permitiéndole incorporar un nuevo terreno y expandir su planta. Sus hijos, José y María, empiezan a participar de la empresa desde chicos, ayudando a su padre. Con el pasar del tiempo y luego de sus estudios, se incorporan de manera definitiva. José pasa a realizar tareas enfocadas a ventas mientras que María se dedica a la administración. Años más tarde, en finales de la década de los 90, María forma familia junto a Raúl, quien era en su entonces el encargado de planta y mano derecha de Pedro.

La crisis del 2001 les afectó, pero gracias a la determinación de Pedro comenzaron a exportar a Brasil, lo que les permitió superar esta etapa sin muchos inconvenientes.

Pedro tomaba todas las decisiones, dejando a sus hijos solo aspectos administrativos. El vínculo entre los hermanos no era bueno y muchas veces las disputas se producían con fuertes gritos en medio de la fábrica y la presencia de todo el personal, siendo solo Pedro capaz de poner orden.

En el año 2013, fallece Pedro por una insuficiencia cardíaca de manera repentina. La familia se encontró desolada y la empresa aún más.

En los meses que siguieron, los hermanos llegaron a un acuerdo para que José lleve adelante la presidencia de la compañía, aunque no se encontraba preparado del todo para

ello. Los siguientes dos años no dieron buenos resultados y María comenzó a cuestionar las capacidades de su hermano. Le solicitó la posibilidad de dirigir la empresa pero su hermano se lo negó alegando que su marido ya se encargaba de la producción y si a esto le sumaba la conducción, no tenía manera de conocer el estado de la fábrica.

Esto derivó en una disputa legal que requirió de mucho tiempo y dinero, resolviéndose con la compra por parte de José de la participación de María, gracias al aporte de un socio minoritario del exterior. Esta decisión afectó directamente el funcionamiento de la empresa, cancelando proyectos de inversión en capital indispensables para dar el salto tecnológico que le permitiría mantener la proporción del mercado.

Actualmente se encuentran en disputa por una porción del terreno que quedó a nombre de los dos luego del fallecimiento de su padre y que no había sido incluido en el valor fijado por la sociedad al momento de su venta.

José tuvo que buscar el asesoramiento externo y comenzó a participar de distintas asociaciones que permiten compartir experiencias entre propietarios de pymes. De esta manera, está intentando cubrir las deficiencias en conducción que posee producto de la inexperiencia y la falta de preparación por parte de su padre.

Por último, **Piezas S.R.L.** es una pyme familiar con sólo 10 años de trayectoria y de primera generación. Cuenta con 8 empleados y su facturación anual es de alrededor de \$55.000.000, considerándose una pyme pequeña de acuerdo a la escala de la AFIP.

Los socios fundadores son dos hermanos, Luis y Alberto, quienes decidieron comenzar su emprendimiento en un momento en donde las políticas económicas de proteccionismo favorecían el desarrollo de la industria local ya que le permitían producir para el abastecimiento del mercado local sin competencia extranjera.

Ambos provenientes de la industria, con experiencia suficiente para llevar a cabo la producción, adquirieron una planta con equipamiento que había cerrado unos meses atrás por dificultades técnicas en sus productos, que no les permitía lograr la calidad necesaria para el mercado.

La pusieron en marcha rápidamente y aprovecharon sus contactos para hacer conocer la marca y el nuevo producto. En poco tiempo lograron reconocimiento y aprovechar la totalidad de su capacidad instalada para producir.

Como el negocio comenzaba a funcionar, decidieron incorporar un responsable administrativo y un responsable de compras, personas con conocimientos en quienes puedan delegar rápidamente las tareas propias de cada posición.

Esta decisión los liberó, logrando enfocarse en los proyectos de inversión que les permitiesen mejorar la tecnología que actualmente tenían y en consecuencia aumentar su producción.

Ambos son padres de dos hijos cada uno, los cuatro varones. Los mayores de ambos comparten la pasión de los fierros y la producción, por ello optaron por ir a un colegio técnico y pasan horas en la fábrica viendo cómo funciona todo. En cambio, los más chicos no quieren saber nada del tema. Uno es fanático del fútbol y cualquier otro tipo de deporte, mientras que el otro está aprendiendo a tocar la guitarra.

Por ahora, el desgaste y el esfuerzo lo hacen únicamente los socios, pero aspiran que en un futuro sus hijos se incorporen al negocio, aunque todavía no tienen en claro qué función ocupara cada uno. Pensando en los más chicos, están analizando la posibilidad de que no quieran involucrarse activamente y deban encontrar otro mecanismo para que sean beneficiados por ser futuros propietarios de cuotas partes.

3.2 Resultados obtenidos de las entrevistas

A partir del análisis de los resultados, podemos destacar que:

- 1- Ni la dimensión ni la antigüedad de la compañía es un condicionante para llevar a cabo el análisis de largo plazo. La cuestión está vinculada simplemente a la decisión de los propios directores, que consideren oportuno prever cuáles serán las circunstancias que vendrán y cómo pueden prepararse para afrontarlas con el tiempo suficiente.
- 2- Los participantes de la encuesta dejaron en claro que han tenido la intención de aplicar la herramienta en más de una oportunidad o alguna variante de la misma, pero la demanda que les exige la problemática diaria nos le ha permitido establecer el tiempo para hacerlo. Su foco está puesto en resolver los inconvenientes que van surgiendo y no en determinar aquellos que sucederán en el futuro, considerando erróneamente que siempre tendrán tiempo para estos últimos.

- 3- Aunque alguno de ellos haya sufrido las consecuencias de una falta de planificación en la sucesión, no han tomado conciencia aún que dichas circunstancias pueden volver a ocurrir y el efecto no será diferente. La experiencia que otorga el haber sufrido una situación complicada que puso en riesgo la continuidad de la compañía no siempre se traduce en enseñanza para los nuevos empresarios.
- 4- Conociendo el funcionamiento de un plan de sucesión en lo que respecta a la búsqueda de un futuro candidato a sucederlos, ninguno estaba al tanto de que la herramienta pudiese ser aplicada a los mandos medios también, aprovechando la posibilidad de preparar recursos para que puedan ocupar la posición de sus superiores en el momento oportuno.
- 5- Conscientes de que el desarrollo y la aplicación de un plan de sucesión lleva tiempo y recursos, dos de tres de los entrevistados no están dispuestos a comenzar su estudio en el corto plazo, ya que consideran más productivo dedicarle tiempo a aumentar las ventas el año siguiente, sin considerar los posibles costos que trae aparejado una sucesión sin planificar.

3.3 Recomendaciones para implementar un plan de sucesión en pymes familiares

Con los resultados ya analizados, es recomendable destacar los siguientes aspectos que pueden permitir concientizar acerca de los beneficios de la implementación de un plan de sucesión a los empresarios que aún no han decidido avanzar con el mismo.

- *La utilización de tiempo en este tipo de herramientas es una inversión, no un gasto.*

Es importante que los empresarios entiendan que es necesario dedicarle tiempo a pensar en aquellos acontecimientos que tienen altas probabilidades de que sucedan en un futuro, para poder descubrir los mecanismos oportunamente que tienen a su alcance para controlarlos o atenuarlos. Hay que estar preparados para responder de la mejor manera evitando decisiones apresuradas.

- *Con el plan de sucesión se controla el momento de la sucesión.*

Es destacable el resultado que se logra con el plan de sucesión. Para la persona que está a cargo de la empresa, le permite decidir cuándo será la fecha de su retiro definitivo y prepararse tanto económica como psicológicamente para ese momento. A su vez, permite

que pueda incorporar en su sucesor los valores que le permitieron llegar a los resultados actuales. Por el lado del candidato, le permite adquirir experiencia con la tutoría del actual conductor, adquiriendo conocimientos que de otra manera pueden tomarle mucho tiempo y a causa de errores costosos.

- *La participación de un profesional externo facilita la implementación.*

Aunque a simple vista parezca un proceso simple, la complejidad está dada por los familiares involucrados en el mismo. La participación de un profesional externo puede evitar que las discusiones acerca del posible sucesor se conviertan en conflictos irremediables. También evita que la selección del candidato esté condicionada por la decisión de aquella parte de la familia que tiene más poder sobre la empresa. Permite que el proceso se realice con objetividad, logrando los mejores resultados para todos. Por otro lado, el profesional puede actuar como educador del futuro sucesor aportándole una visión diferente a la que actualmente tiene el negocio.

- *Los hijos se lo agradecerán.*

Para aquellos que están decididos a participar activamente en la empresa, les facilita entender el rol que cumplirán en el futuro, y las herramientas que necesitan ir desarrollando para poder cumplirlo de manera óptima. Por otro lado les quita la responsabilidad de decidir quién de ellos debe tomar el control llegado el momento de la sucesión.

Para aquellos que no se quieren involucrar con la pyme familiar, les permite contar con su parte teniendo la seguridad que la compañía será bien administrada. Además pueden entender el rol que cumplirán como supervisor de su patrimonio, en el caso de que decidan mantenerse como accionistas.

- *Puede servir de motivación para el personal.*

En lo que respecta a la aplicación que tiene para la sucesión de los mandos medios, el plan de sucesión permite ser utilizada como una herramienta de motivación, ya que muestra claramente a aquellos que se incorporen a la empresa las posibilidades de crecimiento que la empresa les ofrece y la preparación que tendrán en paralelo al desarrollo de sus habilidades técnicas.

En el caso de las personas que se encuentren cumpliendo ese rol en la actualidad, les otorga la certeza que su ausencia no será un problema para la empresa, permitiéndoles tomar

decisiones con mayor riesgo como puede ser prepararse para un puesto de dirección o intentar algún emprendimiento de manera independiente.

- *Se toma control de la preparación y formación del sucesor.*

El hecho de conocer el cronograma de sucesión da lugar a que la preparación del candidato sea planificada también. De esta manera es posible establecer los estudios que debe seguir para ampliar sus conocimientos y adquirir nuevas herramientas que le permitan aportar su visión al momento de asumir la posición.

Durante este proceso, puede estar acompañado por el profesional contratado para este momento o por el actual empresario. En uno de los casos contará con nuevos conocimientos y experiencias a su disposición que facilitarán el desarrollo de su propio ideal de empresa. En el otro podrá ver el negocio a través de los ojos del actual director y entender con profundidad el motivo de sus acciones y decisiones.

- *Se evita posibles conflictos familiares.*

El hecho de intentar evitar que la sucesión se dé de manera caótica a raíz de la falta de planeamiento, da lugar a que todos los familiares discutan acerca del futuro oportunamente, planteando cada uno sus ideales y temores, que pueden facilitar la elección de los candidatos.

De esta manera es posible llegar a un consenso que favorezca al conjunto en vez de que aparezcan luchas de poder que afecten los vínculos y en algunos casos los destruya. Por otro lado, permite el respaldo de cada integrante a aquel que ha sido seleccionado como futuro sucesor.

- *Se prioriza la subsistencia de la compañía.*

El empresario debe entender que a partir de una etapa, la empresa empieza a tomar vida propia, enriquecida con la participación de todo el personal que actúa periódicamente y pasa a formar parte importante de la sociedad. Por ello, la decisión de la persona que seguirá con el legado debe ser analizada cuidadosamente, ya que no sólo se encuentra en riesgo el capital familiar y los beneficios que el mismo genera, sino también la fuente de ingresos de numerosas familias que dependen del trabajo que la compañía provee.

- *Nadie es inmortal.*

El concepto de que todo lo puede, adquirido durante los comienzos del emprendimiento o luego de superar una gran crisis, no debe convertirse en una premisa para el empresario. El aceptar que todos tenemos un tiempo determinado productivo es reconocer

la grandeza que ha dado la experiencia vivida. Es por ello que hablar con los familiares más cercanos acerca de lo que pasaría en caso de fallecimiento da lugar al reconocimiento de la empresa como una entidad aparte, cuya vida puede continuar en ausencia de sus directores.

- *El plan tiene que completarse.*

Luego de haber tomado la decisión de avanzar con el plan de sucesión, es indispensable llevarlo a cabo hasta el final, cumpliendo con los tiempos previstos. La designación de un profesional externo que lleve el control del proceso puede ser una excelente idea.

El resultado de suspenderlo por cualquier motivo o no cumplir con los tiempos previstos será el reconocimiento de lo invertido como un gasto, afectando el compromiso de los participantes en futuros proyectos que demanden tiempo y esfuerzo más allá del aportado en el día a día.

Se trata de una oportunidad que debe ser llevada a cabo con responsabilidad, teniendo en cuenta los efectos que puede producir su falta de cumplimiento.

Conclusiones

Interpretando los resultados obtenidos en el caso de estudio mediante la aplicación de los conocimientos acerca de pymes familiares y la herramienta plan de sucesión explicados en los capítulos 2 y 3 respectivamente, se puede concluir que los encargados de las pymes familiares en Argentina tienen incorporado en su ADN la limitante de pensar en el largo plazo.

Se ha podido observar que el proceso de planeamiento no está condicionado por falta de recursos o de conocimientos. Está definido por el sistema cultural que influencia el accionar de los empresarios. A causa de las repetidas crisis que ha sufrido Argentina en los últimos 30 años, la sociedad ha limitado sus proyectos a sólo un par de años, acostumbrándose a dejar de lado todo aquello que supere ese periodo de tiempo, por la dificultad que implica predecirlos.

El mayor problema se encuentra en el hecho de que la continuidad no esté, por regla general, entre las prioridades de la agenda de cualquier empresa.

Al momento de administrar sus negocios, los familiares que lo dirigen confían únicamente en los montos de ventas que pueden lograr y en la cantidad de dinero que poseen en sus cuentas, información que representa el corto plazo.

Es por ello que la implementación de cualquier herramienta estratégica en las organizaciones en general y en las pymes familiares en particular, es sumamente dificultoso. Ya que no sólo hay que modificar la cultura propia de la empresa para el éxito de dichas herramientas, sino se tiene que convencer a los empresarios de que el contexto puede ser analizado y estimado, disminuyendo así la incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

Por este motivo, el Plan de Sucesión no ha sido tenido en cuenta en los casos analizados.

Sería conveniente que el estado desarrolle políticas que exijan extender los horizontes de análisis. Una de ellas podría ser la creación de soluciones financieras adaptadas a cada sector, de fácil acceso y seguimiento que requieran estimar los resultados en los próximos diez años para su utilización.

Otro posible mecanismo sería mediante el otorgamiento de créditos bancarios. Actualmente requieren para la carpeta únicamente la composición societaria, la situación

actual y el flujo de fondos proyectado. A estos requisitos, se le puede agregar el planeamiento estratégico y el plan de sucesión.

Por último, estas conclusiones generan otro interrogante: ¿es posible determinar mecanismos que influyan en la sociedad, para que se comience a planificar a plazos cada vez más largos y logren incorporarlo como hábito, para luego trasladárselo a las generaciones futuras?

Bibliografía

- ALLES, M. A. (2009). *Construyendo talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- CAME. (2015). Empresas familiares. *PYME*, 1-3.
- DODERO, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- LEACH, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- MARTINEZ ECHEZARRAGA, J. (2010). *Empresas Familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Garnica.
- MODEST, G. y. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Díaz de Santos.
- RIDOLFI, C. (2016). *Empresas familiares, estrategias para crecer*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México Distrito Federal: Thomson.

Páginas web consultadas

- AFIP. (15 de Noviembre de 2017). *AFIP Pymes*. Obtenido de Página Web de AFIP: <http://www.afip.gob.ar/pymes/>
- CANF. (15 de Noviembre de 2017). *Claves para la trascendencia de la empresa familiar*. Obtenido de CANF: <http://blog.canf.com.ar/claves-para-la-trascendencia-de-la-empresa-familiar/>
- Observatorio Pyme (15 de Noviembre de 2017). *Observatorio Pyme*. Obtenido de Espacio Pymes: <http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/pyme-industriales-lo-primero-es-la-familia/>
- Wikipedia. (15 de Noviembre de 2017). *Partido de Malvinas Argentinas*. Obtenido de Partido de Malvinas Argentinas: https://es.wikipedia.org/wiki/Partido_de_Malvinas_Argentinas

Anexos

Anexo 1: Modelo de entrevista utilizado

- 1- ¿Qué grado de participación tiene la familia en la empresa?
- 2- ¿Cuántos familiares directos o indirectos se encuentran trabajando actualmente en la empresa?
- 3- ¿Tiene conocimiento acerca de la herramienta Plan de Sucesión? ¿Qué entiende por la misma?
- 4- ¿Actualmente la aplica o utiliza algún mecanismo similar?
- 5- ¿Es parte de sus proyectos que la empresa continúe existiendo sin su presencia? ¿Se plantea esta pregunta o la consulta con su entorno?
- 6- ¿En caso de que le suceda algo, quién puede tomar decisiones en su lugar?
- 7- ¿Sus hijos están trabajo en la empresa? ¿Por decisión de ellos o suya?
- 8- ¿Está preparando a alguno de ellos como su futuro sucesor? ¿De qué manera lo está preparando?
- 9- ¿Qué antigüedad tienen, en promedio, los mandos medios de su empresa?
- 10- ¿Ha pensado alguna vez en sus posibles reemplazos? ¿Está desarrollándolos?
- 11- ¿Qué grado de educación poseen sus mandos medios?
- 12- ¿Alguna vez pensó en dejar la dirección a uno de los mandos medios en vez de a un familiar?
- 13- ¿Considera que esta posibilidad es positiva o negativa? ¿Por qué?
- 14- ¿Recibe asesoramiento externo periódicamente?
- 15- ¿Considera a su asesor como un posible reemplazante en su ausencia?
- 16- ¿En caso de que le suceda algo, quién puede tomar decisiones en su lugar?
- 17- ¿En su entorno de colegas, se habla acerca de esta temática?



Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E - 118
Nombre y apellido del alumno Emiliano Rodrigo Abalos		Tipo y N° de documento de identidad DNI 30.688.791
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2016	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final “Plan de Sucesión en Pymes Familiares” “Caso de Estudio: Pyme Industrial Familiar del sector metalmecánico del partido de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires (2015-2016)”		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico		Teléfonos
Se adjunta a este formulario: • Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico		
Fecha	Firma del alumno	