

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

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

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

El cambio generacional en las PyMEs familiares
*“Caso de estudio: Empresa comercializadora de colchones,
radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016.”*

AUTOR: AYELEN MARIELA LORENZO SIMÓN

TUTOR: DRA. MARÍA DE MONSERRAT LLAIRO
PROF. MAG. SILVANA PRISCILA PALACIO

DICIEMBRE 2017

Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Capítulo I: La empresa PYME familiar.....	6
1.1 Conceptos	6
1.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar	7
1.2.1 Ventajas	7
1.2.2 Desventajas	8
1.3 Diferencias con empresas no familiares	9
1.3.1 Modelo de los tres círculos	9
1.3.2 Modelo tridimensional.....	10
1.3.3 Ciclo de vida de la empresa familiar	12
1.4 Dificultades que se encuentran al trabajar con familiares	15
1.5 ¿Qué está primero, la empresa o la familia?.....	17
Capítulo 2: El cambio generacional.....	19
Aclaración previa.....	19
2.1. La sucesión	19
2.2 Resistencia al cambio	20
2.3 Ventajas de la planificación a largo plazo	22
2.4 El plan de sucesión	23
2.4.1 Características de un buen plan de sucesión.....	24
2.4.2 Etapas del proceso de sucesión.....	25
2.5 Etapas del relevo generacional	27
2.6 Hermanos trabajando juntos	31
Capítulo 3: Caso de estudio. Empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires (2009-2016).....	33
3.1 Descripción de la empresa.....	33
3.2 Análisis de la empresa	36
3.3 El relevo generacional en la empresa	38
Conclusión.....	42
Bibliografía.....	45
Anexo:	47

Resumen

Las empresas familiares representan tanto en Argentina, como en el mundo una fuerza económica de gran magnitud. Sin embargo, un alto porcentaje de las mismas desaparecen cuando ocurre el cambio generacional.

Este acontecimiento es crítico en cada empresa, ya que el líder, dueño o fundador deja de estar al mando para cederlo a sus sucesores. Por distintas razones, el relevo generacional suele fracasar.

Una de las razones más comunes e importantes, por la que muchas empresas familiares de primera generación no sobreviven, es la falta de planificación de la sucesión. Esto sucede como consecuencia de la gran dependencia que estas empresas tienen de sus fundadores, no solo por el liderazgo, sino también por los contactos y los conocimientos técnicos.

El presente trabajo busca demostrar la importancia del relevo generacional, de cómo el desarrollo de un plan de sucesión puede ayudar al éxito; y cuáles son los conflictos más comunes que pueden surgir. Para ello, primero se expondrán las características primordiales de este tipo de empresas, y las diferencias principales que poseen con respecto a las organizaciones no familiares. Luego se presentarán los elementos para lograr un relevo generacional exitoso. Por último, se analizará el caso de una empresa comercializadora de colchones radicada en Gran Buenos Aires durante el período 2009-2016.

Palabras claves: Pymes familiares, cambio generacional, plan de sucesión

Introducción

Cada familia y cada empresa son únicas. Una familia que maneja una empresa no es una familia común, y una empresa que es manejada por una familia no es una empresa común.

En una empresa familiar conviven dos sistemas que tienen objetivos y principios diferentes: la familia y el negocio. Esto hace que deban superar inconvenientes que en otro tipo de empresas no suceden.

Comúnmente, se tiende a asociar a la empresa familiar con pequeñas y medianas empresas que están poco profesionalizadas; sin embargo, existen múltiples organizaciones con ventas anuales millonarias que encuadran perfectamente como empresa familiar.

Si bien las PyMEs familiares no son las más importantes para tener en cuenta cuando se toman las grandes decisiones de la economía mundial, si son el motor que impulsa cualquier economía. En Argentina, 9 de cada 10 de las PyMEs son empresas familiares. Estas generan el 68% del PBI y mueven el 70% del nivel de empleo privado (Revista CAME. 2015).

Las empresas familiares logran insertarse en el mercado con éxito porque son visionarias, emprendedoras y tienen otra apreciación del riesgo. Los miembros de estas organizaciones comprometen su patrimonio para expandir el negocio y así brindar empleo e ingresos a todos los miembros de la familia.

Estas empresas no solo se preocupan por ser rentables, tener competitividad y subsistir en el mercado, sino que también están obligadas a lograr la armonía y unión familiar con el afán de conseguir la continuidad de la empresa a través de las generaciones posteriores.

Son organizaciones muy volátiles, es decir, que tienen una alta tasa de mortalidad. Las estadísticas estiman que el 65% de las empresas mueren en el traspaso hacia la segunda generación, que el 25% se desploman antes de llegar a la tercera, el 9% llega a la tercera y solo el 1% alcanza la cuarta generación. (Revista CAME. 2015). En todos los casos, las principales causas de la no continuidad suelen estar relacionadas principalmente con la falta de planificación y la mala relación de los familiares.

El primer cambio generacional que sufre una empresa familiar es el más importante de todos los traspasos. Luego, al ya tener experiencia se vuelve un proceso más tranquilo y equilibrado (Quirós, 2016).

Si bien es incuestionable que el fundador es el actor principal en la planificación de la sucesión, es importante destacar que no es el único que tiene resistencia a este proceso. La familia del fundador suele ejercer presión para evitar los temas relacionados con la sucesión, un asunto con una fuerte carga emocional (Lansberg, 2006). Esta resistencia no se encuentra únicamente relacionada al ámbito familiar. El entorno como los clientes y proveedores, también crean barreras para demorar este proceso en cuestión.

Una organización nunca puede perder de foco su objetivo mientras se lleva a cabo el traspaso de mando. Cualquier desvío, tanto en el comportamiento de la empresa como en el contexto, impactaría en el rendimiento de la compañía que aparejaría consecuencias negativas difíciles de revertir.

Por lo tanto, el cambio generacional no es sencillo y no sucede de un día a otro, sino que es un proceso largo y complejo en donde tanto el antecesor y sucesor deben trabajar en conjunto.

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado hasta este momento, se plantean los siguientes interrogantes para el desarrollo de este trabajo:

¿Cuáles son los beneficios de un planeamiento estratégico para el proceso de traspaso generacional en una PyME familiar?

¿Cuáles son los aspectos claves para una sucesión exitosa en una PyME familiar?

Una PyME familiar en donde sus sucesores trabajan desde temprana edad, ¿tienen más posibilidades de tener éxito en la dirección de la empresa?

Capítulo I: La empresa PYME familiar

1.1 Conceptos

Las empresas y las familias tienen metas y objetivos muy diferentes. Las empresas están orientadas a generar beneficios económicos; mientras que las familias se centran en las emociones y los lazos afectivos.

Una empresa “desarrolla actividades económicas, es decir, produce y/o comercializa bienes y brinda servicios, con el objetivo de obtener beneficios económicos” (Cortagerena y Freijedo, 2000: pág. 31).

Una familia “es una organización que se da por integración natural, los miembros pertenecen a ella no por voluntad propia sino por cuestiones de tipo genético que ligan a la persona a ese grupo” (Ospina, 2016: pág. 7).

Stein (1995) define como empresa familiar “aquella en la que el paquete accionario controlante se encuentra en poder de uno o más miembros de una familia y en la que, en base a este control, tienen accesos privilegiado a las posiciones jerárquicas de mayor responsabilidad los integrantes de dicha familia”.

Por lo tanto, se puede decir que una empresa familiar es aquella en donde la propiedad y la dirección de la organización están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar (Dodero, 2015).

En este tipo de organizaciones existe una superposición de roles (propiedad, empresa, familia) que no es fácil de compatibilizar y es lo que principalmente hace a las empresas familiares diferenciarse de las empresas comunes.

1.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

1.2.1 Ventajas

Una de las principales ventajas de las empresas familiares es el singular clima que genera, un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se exterioriza en ciertas cualidades concretas que le dan a la empresa una gran ventaja competitiva. (LEACH, 2009)

Entre estas cualidades encontramos:

- *Compromiso:* Para muchos fundadores, el negocio es su vida. Esa pasión que sienten por la empresa la transmiten a todos los miembros de la familia; y (mientras no surjan conflictos) todos le dedican mucho más tiempo y energía para lograr el éxito de la compañía.
- *Conocimiento:* Los hijos del fundador crecen escuchando estrategias comerciales, formas de trabajo y de dirección, por lo que, cuando se incorporan a la empresa tienen un profundo conocimiento sobre la misma.
- *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:* Se debe invertir en la empresa el trabajo y el tiempo necesario para lograr el éxito; sin cobrar horas extras o gratificaciones. La misma flexibilidad existe con respecto al dinero: las empresas familiares pueden utilizar el capital de la familia en caso de ser necesario, o a la inversa.
- *Planeamiento a largo plazo:* Así como es una ventaja también es una desventaja. Si bien las empresas familiares suelen tener una visión de sus objetivos a largo plazo, muchos no saben cómo formalizar sus planes, describirlos y analizar los resultados.
- *Cultura estable:* Los miembros de la alta dirección se mantienen durante un largo periodo de tiempo, por lo que “las formas de hacer las cosas” suelen ser siempre igual. Esto aporta estabilidad, y permite que los empleados se identifiquen con la empresa. Sin embargo, también puede ser un obstáculo ante la necesidad de cambios.
- *Rapidez ante la toma de decisiones:* Como la burocracia es menor, la toma de decisiones suele ser mucho más ágil.

- *Confiabilidad y orgullo*: Las personas que trabajan en la empresa familiar se sienten orgullosos de lo que han logrado. Muchos clientes y proveedores prefieren realizar negocios con este tipo de empresas que tienen una estructura sólida y una larga trayectoria, ya que saben que las decisiones son siempre tomadas por las mismas personas. Además, son conscientes que, ante cualquier inconveniente, el dueño o algún miembro de la familia estará a disposición para solucionar las diferencias.
- *Mayor responsabilidad social*: Se tiene más preocupación por la calidad y la imagen ante los consumidores; ya que se convierte en un reflejo de la familia, y no solamente de la empresa.

1.2.2 Desventajas

Algunas de las desventajas que tienen las empresas familiares son:

- *Rigidez*: “Las cosas se hacen así”. Este tipo de frases demuestran como los patrones de conducta se instalan en la empresa familiar, y las lleva a estar mal predisuestas para los cambios.
- *Desafíos comerciales*: Relacionados con: la modernización de las prácticas obsoletas; el manejo de las transiciones; y el incremento del capital.
- *Identidad compartida*: Se trata de la sensación asfixiante de ser demasiado vigilado. Esto genera resentimiento hacia la familia y la empresa.
- *Sucesión¹*: El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que implica, suele presentar dificultades. La razón más importante es que, erróneamente, se encuentra asociada a la muerte. Por otro lado, el fundador cree que siempre va a estar a disposición de la empresa. Y, además de la muerte, existen muchas otras situaciones que obligan a reducir o dejar por completo la actividad. Y, por último, la dificultad que existe para delegar funciones y responsabilidades.
- *Conflictos emocionales*: La familia y la empresa son dos campos de acción distintos. Es por ellos, que los patrones de conducta que surgen dentro de la

¹ Tema que se abordará con mayor profundidad en el capítulo siguiente.

empresa pueden ser inapropiados e irracionales; y su origen este remontado a un pasado muy distante.

- *Apego al pasado*: Se veneran las ideas del fundador impidiendo la innovación y los ajustes necesarios producidos por cambios en el mercado.

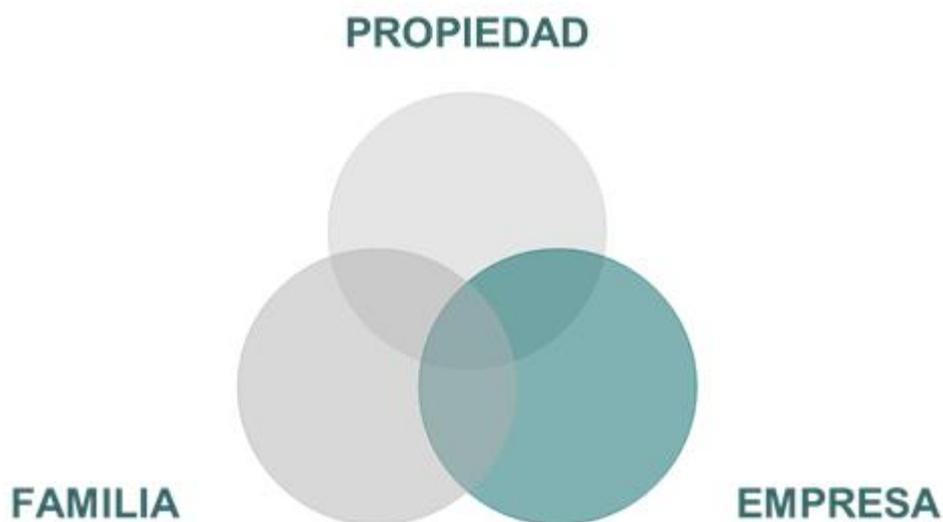
1.3 Diferencias con empresas no familiares

1.3.1 Modelo de los tres círculos

Como se ha desarrollado anteriormente, una empresa familiar es aquella en donde dos o más miembros de la familia influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de roles gerenciales, lazos de parentesco o derechos de propiedad (Press, 2013).

A partir de esta definición surge el modelo de los 3 círculos donde se superponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Ilustración 1. El modelo de los 3 círculos por Davis y Tagiuri



Fuente. Press, Edudardo.(2013). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica

El círculo familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un grupo familiar. El círculo empresa comprende al conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan. El círculo propiedad determina quienes son dueños de la empresa.

Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la empresa familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones.

Si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

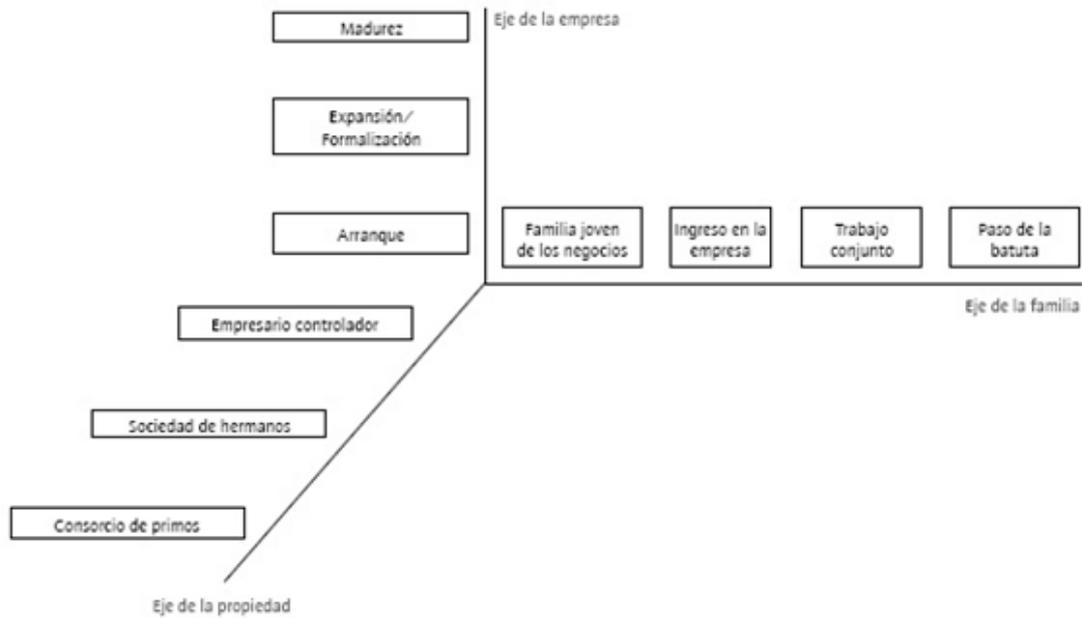
La principal ventaja de este modelo es que si cada persona, que de alguna u otra forma tiene relación con la empresa familiar, se ubica en el modelo y entiende cuál es su papel, se eludirían la mayoría de los conflictos; ya que muchos de los problemas, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

1.3.2 Modelo tridimensional

Si se añade la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen conforme transcurre la vida: suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes; entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

De aquí surge el modelo tridimensional desarrollado por Gersick y algunos colaboradores.

Ilustración 2. El modelo tridimensional por Gersick y otros



Fuente: Gersick, Kelin; Lansberg, Ivan; Desjardins Michèle y Dunn Barbara. (1997). Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familia. *Clásicos de FBR en español*. Barcelona: Fundación Nexia

El eje de la propiedad está fragmentado en tres etapas:

- *Socio-propietario*: El dueño controla la totalidad del negocio.
- *Sociedad de hermanos*: Por lo general se trata de empresas que están en su segunda generación. El control de la propiedad se encuentra en manos de dos o más hermanos. La mayor dificultad está en mantener una buena comunicación que permita compartir el control de la empresa sin que se produzcan situaciones de conflicto.
- *Consortio de primos*: Las empresas ya están, como mínimo, en una tercera generación. La empresa ya tiene bastante antigüedad y la relación entre los familiares es indirecta.

El eje de la familia se divide en 4 etapas:

- *Familias jóvenes en la empresa:* La familia está compuesta por un matrimonio joven y sus pequeños hijos. Suele ser difícil combinar esta etapa con el inicio del negocio.
- *Entrada en la empresa familiar:* Está ligada con la transición en la madurez de los hijos. Surge el interrogante sobre si van a continuar con el negocio familiar.
- *Trabajo en conjunto:* Padre e hijo trabajan juntos. Es una etapa importante donde deben aprender a trabajar juntos y desarrollar una buena comunicación. Se comienza a planear la forma del traspaso de la dirección a la generación siguiente.
- *Traspaso del bastón de mando:* Cuando la primera generación le cede el mando a la segunda. En este momento, es importante darle a la generación siguiente un nuevo papel dentro de la empresa.

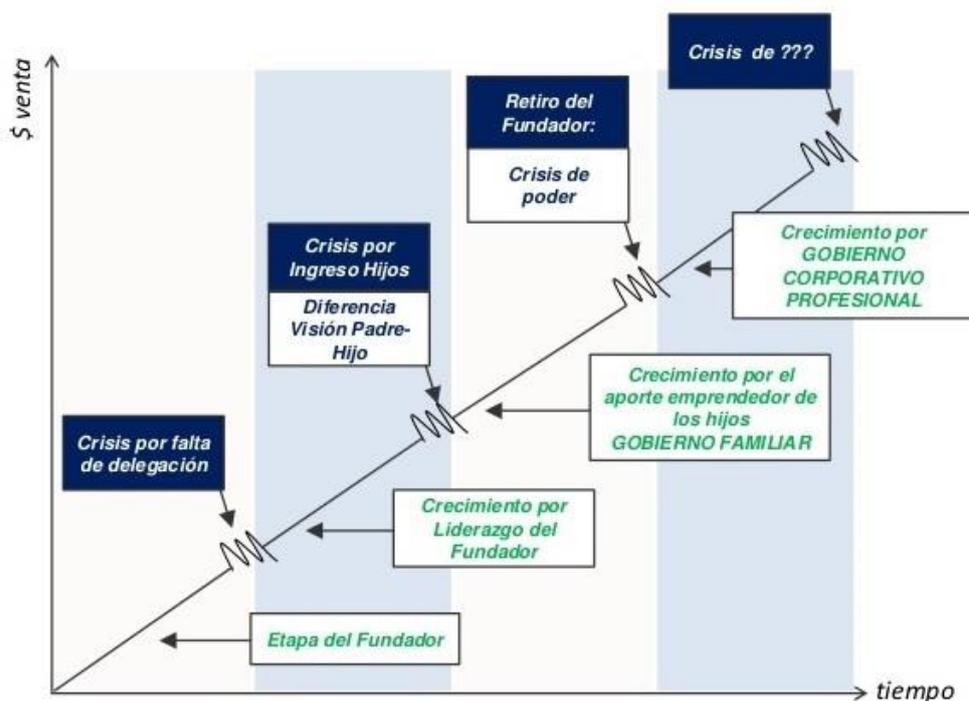
El eje de la empresa se divide en 3 fases:

- *Lanzamiento:* Se trata del comienzo de un negocio, surge del entusiasmo del fundador. El desafío está en la supervivencia del proyecto.
- *Expansión:* Se tiende a estructurar procesos y expandir mercados. Se plantea la estrategia que orientará a la empresa en un futuro.
- *Madurez:* Se trata de una organización compleja y estable. Se busca renovar estrategias y potenciar nuevos mercados. Para esto se necesita el compromiso de la dirección y de los propietarios.

1.3.3 Ciclo de vida de la empresa familiar

Por el solo hecho de ser empresas familiares, estas organizaciones se enfrentan a diferentes crisis a lo largo de su existencia. Dodero en su libro *El secreto de las empresas familiares exitosas* desarrolla el ciclo de vida de la empresa familiar, y con él intenta explicar cada una de las crisis y, demostrar que lograr el éxito dependerá principalmente de como la familia se involucra en la empresa.

Ilustración 3. El ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: Dodero, Santiago. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo

Etapa 1: El fundador emprende el negocio

En esta etapa comienza la vida de la empresa. El fundador ve una oportunidad de negocio y la comienza a desarrollar. El fundador se caracteriza por ser emprendedor, pro activo, ambicioso y no temerle al fracaso. En esta etapa de inicio, cumple varias funciones dentro de la organización y toma solo las decisiones (por lo general, de manera intuitiva).

Crisis 1: Por falta de delegación

Esta crisis surge como consecuencia del crecimiento del emprendimiento. La empresa evoluciona tanto, que el fundador no puede seguir haciendo todo solo. Esto le trae consigo diferentes problemas como, por ejemplo, de productividad.

Por ende, debe comenzar a incorporar personal y delegar funciones. Es común que surja una resistencia debido a la desconfianza del fundador de que “se hagan bien las cosas” o “nadie las hace tan bien como yo”. Pero si lo logra, se supera la primera crisis.

Etapa 2: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Luego de incorporar personal a la organización, el fundador debe aprender a liderar un equipo. Su pasión por la empresa la transmite con tanta pasión, que todos sus miembros se sienten parte y asumen un gran compromiso por lograr todos los objetivos. La comunicación sigue siendo informal, aunque ya hay cierta estructura en donde cada uno tiene una tarea, toma decisiones y a su vez debe rendir cuentas.

Crisis 2: Por el ingreso de los hijos

Esta crisis surge cuando los hijos del fundador ingresan a trabajar en la empresa. Si bien genera mucha emoción, se presentan algunas dificultades cuando trabajan juntos². Las complejidades más frecuentes son: la superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa; el hecho de que el fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar; y que, la visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos quieren introducir lo aprendido en la universidad, y el fundador lo ve como una amenaza para su empresa.

Etapa 3: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior, la empresa continuara creciendo. Padre, hijos y empleados mantienen el compromiso por la empresa y “todos tiran para el mismo lado”.

Crisis 3: Fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

El fallecimiento del fundador es un momento difícil de superar (aún más cuando es de forma inesperada). Además de todo lo emocional y sentimental que una pérdida así genera en el ámbito familiar, en el ámbito empresarial produce incertidumbre acerca de cómo será la dirección a partir de este momento, y cómo será la relación entre los hermanos.

² Tema abordado en la sección 1.4 de este capítulo.

En virtud de evitar lo anteriormente expuesto, le decisión de la sucesión debe ser resuelta por el fundador. Toda la familia debe participar de este proceso, exteriorizando intereses y expectativas, manteniendo siempre una buena comunicación entre todos los miembros. De esta manera, se logrará superar esta crisis con éxito.

Etapa 4: El gobierno corporativo profesional

En esta etapa se debe mejorar la calidad del gobierno corporativo. Los hijos tienen el poder de decisión y deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses profesionales. Si la empresa creció lo suficiente también deberá incorporar personal idóneo para lograr una administración acorde a una organización más compleja.

Crisis 4. Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder

A partir de ahora, el gobierno corporativo deberá respetar los principios de:

- Transparencia sobre la gestión de la empresa y la toma de decisiones
- Responsabilidad que se les exige a los directores
- Equidad entre los accionistas familiares, ya sea que trabajan o no en la empresa familiar

De no hacerlo, pueden surgir problemas difíciles de resolver que ponen en riesgo la continuidad de la empresa familiar, y también la armonía familiar.

Suele haber una resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno, ya que la informalidad es más cómoda para quien ejerce el poder, pero supone un mayor riesgo para el futuro de la empresa familiar.

1.4 Dificultades que se encuentran al trabajar con familiares

Cada miembro del grupo familiar, así como tiene una personalidad determinada, tiene objetivos personales y profesionales diferentes. Lo mismo sucede con los valores. Para

conseguir una buena dirección es importante conocer como es cada integrante del equipo de trabajo.

Las principales dificultades que suelen encontrar los familiares al trabajar juntos en el negocio familiar son (Dodero, 2015):

- *La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.*

Al mismo tiempo que son directores, jefes; son también padre, madre, hijo. Las obligaciones de tales roles son difíciles de compatibilizar por lo que suelen entrar en conflicto y generar tensiones. El rol directivo se caracteriza por tener un liderazgo fuerte, ser eficaz, productivo y competente. El rol de jefe de familia caracteriza por ser afectivo, y cuidar a la familia.

- *Lo que es justo para uno es injusto para otro.*

En el sistema de la familia todos sus miembros son iguales; no así en el sistema de la empresa. En este último, cada uno recibe acorde a los aportes que hace y resultados que consigue. Por lo tanto, se tiene que determinar con anterioridad que es justo y que no en el ámbito empresarial con el fin de evitar que salgan a flote sentimientos de injusticia y resentimiento que afectan tanto a la empresa como a la familia.

- *Diferencia de formación empresarial.*

Comúnmente la formación académica de los hijos suele ser mejor que la de los padres. Esto les hace percibir una realidad de la empresa y de los negocios de forma distinta.

- *Falta de comunicación entre los miembros.*

Este tipo de problemas es más común en las empresas familiares de segunda generación, es decir cuando los hermanos dirigen la empresa. Las decisiones que antes tomaba el fundador de forma unilateral ahora deben ser consensuadas entre los hermanos.

- *Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar.*

Existen celos y envidias entre los parientes que producen desgastes. Este tipo de actitudes puede ir contra los intereses de la empresa y hasta ponerla en peligro.

- *Falta de asignación de tareas y responsabilidades.*

Esto causa que algunos miembros de la familia avancen sobre las tareas de los otros porque se creen más dueños que el resto, e intentan controlar a todos. Estas actitudes generan roces que después repercuten en la familia.

- *Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa.*

Cuando el directorio de la empresa familiar tiene puntos de vista diferentes, pueden desembocar en peleas internas donde terminan defendiendo posiciones personales en lugar de focalizarse en lo mejor para la empresa. Lo ideal es siempre preservar lo mejor para la organización.

- *Conversar temas tabú.*

Cuando estas situaciones no se conversan a tiempo causan fricciones los miembros del grupo familiar pueden explotar en cualquier momento.

1.5 ¿Qué está primero, la empresa o la familia?

La teoría dice que primero está la empresa; si no se cuida el negocio, no habrá empresa para la familia. Sin embargo, la experiencia demuestra lo contrario. El vínculo familiar se suele anteponer, porque la familia tiene dificultades para separar los temas afectivos de los laborales.

Cualquier familia tiene tres opciones para orientar su actitud hacia la empresa. Una es dar prioridad a los intereses de la compañía; otra es lo contrario, es decir, prevalecer los intereses de la familia sobre los de la empresa y la última es un intermedio entre las dos anteriores (Doderó, 2015).

La influencia del sistema empresarial en la vida familiar puede ser tan perjudicial como la situación inversa. La solución tampoco es separar completamente la vida familiar de la laboral sino conseguir un “correcto equilibrio”

El correcto equilibrio “es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar” (Leach, 2009; pág. 55). De esta forma se gana el entusiasmo de la familia para apoyar la empresa. Se trata de un compromiso de largo plazo entre la organización y el grupo familiar.

El siguiente cuadro muestra las diferencias que existen entre las distintas actitudes.

Tabla 1. Las actitudes de la familia y su impacto sobre las decisiones del negocio

DECISIONES DE NEGOCIO	PRIMERO LA EMPRESA	PRIMERO LA FAMILIA	PRIMERO LA EMPRESA FAMILIAR
REGLAS QUE RIGEN	Se selecciona para cada trabajo por las cualidades que se requieren	Todos los familiares son bienvenidos	Las oportunidades serán desarrolladas para todos dentro o fuera de la EF, dependiendo de las necesidades de esta
COMPENSACION	De acuerdo con la descripción de cada trabajo	Igual remuneración para todos los miembros de la misma generación	Asegurar un aceptable nivel de vida para cada miembro
TENEDORES DE ACCIONES	Según la filosofía de la empresa. Puede ser: todas para quienes dirigen, distribuidas; o la posibilidad de accionistas no familiares	Igual cantidad para cada rama de la familia	Igual valor para todos. Algunos en acciones, los demás en otros tipos de inversiones u oportunidades
DIVIDENDOS	Ninguno	Siempre que haya ganancia, se reparte según la participación sobre el capital	Variable, de acuerdo con el retorno sobre el capital
TITULOS DE AUTORIDAD	Basados en los méritos se fijan las jerarquías	Iguales títulos para todos los familiares de la misma generación	Iguales roles para todos aquellos con alto grado de competencia profesional
GOBIERNO DE LA EMPRESA	Por el directorio, pero con directores no familiares	Por un directorio familiar, decidiendo por consenso	Representada la familia por directores
ROL DE LA COMUNIDAD	Liderazgo	Voluntaria	Activa, de acuerdo con las necesidades de la familia y de los intereses individuales

Fuente: Dodero, Santiago. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo

Capítulo 2: El cambio generacional

Aclaración previa

Si bien algunos autores consideran que el término *sucesión* tiene una connotación negativa porque, comúnmente, es utilizado para denominar el proceso por el cual se transfieren los bienes de una persona fallecida a sus herederos. Para el presente trabajo se utilizarán los términos *sucesión* y *transición* de manera indistinta para referirse al traspaso de mando.

La sucesión es un proceso natural y significa el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede.

2.1. La sucesión

En una empresa familiar, la sucesión no es un evento, sino un proceso que debe ser iniciado con tiempo suficiente para que el empresario al mando y su sucesor puedan asimilar los cambios que esto conlleva.

Su duración varía según las exigencias de cada empresa, según el punto de partida del sucesor y según la edad y la salud del empresario.

Es imposible de determinar a modo de regla un momento justo para el inicio de este proceso, ya que no todas las empresas familiares son iguales. Pero, según un estudio realizado, un 85% de las empresas que comienzan el proceso de transición con más de 10 años de anticipación tienen éxito en el traspaso de mando (Press, 2013).

Planificar la sucesión con mucho tiempo de anticipación trae consigo las siguientes ventajas (Guinjoan y Llaurador, 2009):

- Despejar dudas en la familia
- Disipar la incertidumbre en la empresa
- Prevenir eventos inesperados
- Realizar correcciones y ajustes a tiempo

En los negocios familiares, las actividades cotidianas tienen prioridad sobre las cuestiones estratégicas porque estas últimas “se pueden dejar para mañana”. Eso es lo que sucede con el proceso de transición, debido a que nadie quiere planear su propio reemplazo. Se trata de un proceso fácil de entender, difícil de aceptar y muchas veces visto como una amenaza.

Por lo general, el traspaso de mando es mucho más difícil de llevar a cabo en la primera generación, ya que el fundador se niega a dejar en otras manos el control de la compañía que inicio. Por lo contrario, una empresa familiar que tuvo varias transiciones ha obtenido distintas experiencias a lo largo de los años; por lo tanto, tiene mayor conocimiento sobre cómo se debe o no estructurar un plan para la sucesión.

Para lograr una sucesión con éxito, lo más importante es que el fundador o quien este al mando en ese momento, se comprometa total y honestamente con el proceso.

2.2 Resistencia al cambio

Hay distintos factores que frecuentemente causan la resistencia al relevo generacional o inclusive al planeamiento del mismo. Entre ellos están:

- *Falta de información*: la escasez de información para planear una sucesión es uno de los principales factores que generan resistencia. Tener información ayuda a tener un mejor manejo sobre ciertas situaciones familiares y a eliminar ambigüedades dentro de la familia.
- *Factores culturales*: Algunos pensamientos, crianzas o influencias de antecesores traspasan el rechazo a la sucesión.
- *Amenaza el statu quo*³: Una transición genera distintos cambios dentro de la empresa familiar, ya que se modifica la estructura organizacional.
- *Retención del poder*: Toda la empresa queda expuesta a cambios y aquellos que tienen cierto poder dentro de la empresa pueden sentirse vulnerables y manifestar su rechazo.

³ Es el estado o la situación de algo en un cierto momento. Por lo general se considera el *statu quo* como un equilibrio o una armonía.

- *Miedo al fracaso*: El fundador o quien este próximo a retirarse puede estar invadido de incertidumbre acerca del relevo. Estas dudas pueden ser sobre si es el momento correcto o si los sucesores están preparados, entre otras.

Además de todos los factores descriptos anteriormente, hay otros que se encuentran estrechamente relacionados con las distintas perspectivas que tienen cada uno de los miembros que componen el sistema, es decir: el dueño/ fundador; la familia y; los empleados y el entorno (Lansberg, 2006).

El fundador

Por lo general, es consciente de la importancia y de la necesidad de amar un plan, sin embargo, hay ciertos factores psicológicos que se lo impiden.

- *Temor a la muerte*: Para poder comenzar un proceso de relevo, el fundador debe aceptar su condición de mortal, cosa que no es fácil. Es duro para estas personas entender que no siempre estarán para manejar la empresa que crearon.
- *Renuncia a ceder el control y el poder*: Consideran que si renuncian al poder en la empresa también perderán el papel central que tienen en la familia.
- *Pérdida de identidad*: Para el empresario su negocio le define su lugar en el mundo. La idea de separarse de su empresa es muy dolorosa.
- *Rivalidad y celos con los posibles sucesores*: Ellos lo ven como una persona más joven que quiere quedarse con su empresa. Percibirlo de esa manera le hace desconfiar sobre las competencias y actitudes que tiene el sucesor.

La familia

Si bien el fundador es el personaje principal en el proceso de la planificación, es importante tener en cuenta que no es solo él el que genera resistencia. La familia a menudo ejerce presión para evitar los temas relacionados con la sucesión.

- *La esposa genera resistencia*: Puede verse enfrentada a abandonar sus funciones tanto dentro como fuera de la empresa. Puede que el tema de la sucesión le genere inseguridad sobre el equilibrio familiar.

- Elección del sucesor: La elección de que el hijo/a mayor sea el sucesor, se suele ver como una preferencia sobre el resto de los hijos. Para no generar tensión, prefieren no mencionarse por ninguno.
- Temas tabú: Suele estar mal visto hablar sobre temas relacionados con la herencia y el futuro económico de la familia; por eso se evitan.
- Temor a la muerte de los padres: La generación más joven evita la sucesión porque los aproxima a la muerte de los padres.

Los empleados y el entorno

Muchos empleados se muestran reacios a pasar de tener una relación con el dueño a tenerla con el sucesor; ya que estos empleados han generado un fuerte vínculo con el fundador.

Del mismo modo sucede con los clientes y proveedores. Estos también pueden negarse a vincularse con el sucesor ya que necesitan la relación con el dueño por acostumbramiento y porque los hace sentir parte de la empresa.

2.3 Ventajas de la planificación a largo plazo

Cuando se piensa en el proceso de traspaso, el fundador debe elegir entre una planificación a largo o corto plazo, sabiendo que esta última puede llevarlo a la improvisación por no haber iniciado el proceso con mayor anticipación.

La improvisación cuando está ligada a la sucesión puede ocasionar costos muy altos para la organización, entre ellos (Guinjoan y Llaurador, 2009):

- Si se elige a un sucesor de forma repentina difícilmente se le pueda brindar la capacitación necesaria para dirigir la empresa. Además, también está el riesgo de no seleccionar al más capaz para administrar el futuro de la compañía.
- Si se hace una selección errónea, los otros miembros de la empresa (sean o no familiares) que tienen mejores aptitudes para ejercer la dirección, pueden abandonar firma.
- El sucesor puede ser rechazado por la propia organización
- Se puede llegar a vender parte de la empresa a terceros

Si se hace una planificación a largo plazo, el fundador puede fijar el rumbo a seguir de su empresa cuando él no esté personalmente al frente de la toma de decisiones.

Las ventajas de la planificación son perceptibles tanto para el fundador, la empresa y la familia. El siguiente cuadro las sintetiza:

Tabla 2. Ventajas de la planificación a largo plazo

Para el fundador	<p>Diseña su retirada sin tener que depender de otros</p> <p>Ve la continuidad de su empresa en su familia</p> <p>Se ajusta a criterios racionales y no a sentimientos</p> <p>Demuestra sabiduría y valentía al reconocer la limitación de sus capacidades humanas a partir de cierta edad</p> <p>Evita tener que mostrar la decadencia natural de sus facultades en el ejercicio directivo</p>
Para la familia	<p>Evita (o anticipa) los conflictos con las expectativas de los sucesores</p> <p>Permite la preparación del sucesor y aclara el futuro de los no sucesores</p> <p>Evita las soluciones típicas del heredero o del reparto a partes iguales</p> <p>En caso de necesidad, permite dar entrada a otros familiares</p> <p>Permite comprar acciones a familiares que no desean ser accionistas</p> <p>Permite planificar los impuestos</p>
Para la empresa	<p>Define sin prisas el perfil del sucesor</p> <p>Facilita su encaje en la organización</p> <p>Si no existen sucesores adecuados en la familia, incorpora directivos de fuera</p> <p>Si hay desinterés en la familia, prepara mejor la venta de la empresa.</p>

Fuente: Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María. (2009). *50 respuestas a 40 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice

2.4 El plan de sucesión

El simple cambio de una generación por otra al frente de una empresa no es un plan de sucesión, es sólo una sucesión, y casi siempre traumática, tanto para quien se incorpora, como para la empresa y para la familia, puesto que este tipo de recambio, casi siempre, se produce forzado por circunstancias, en general, fatales.

En un escenario de envejecimiento normal, lo más adecuado es tener un plan de sucesión, cuyo objetivo en la mayoría de los casos es: la continuidad de la empresa familiar.

“Un plan de sucesión es un conjunto de acciones que, una vez programadas en el tiempo, se llevan a cabo dentro de la empresa familiar, bajo el control directo del empresario y con las correcciones de rumbo necesarias, con el fin de que, años después, permitan sustituirlo al frente de la empresa por un sucesor, si es posible, de la propia familia y, al mismo tiempo, mantener su propiedad en la familia”. (Guinjoan y Llaurador, 2009: pág. 26).

2.4.1 Características de un buen plan de sucesión

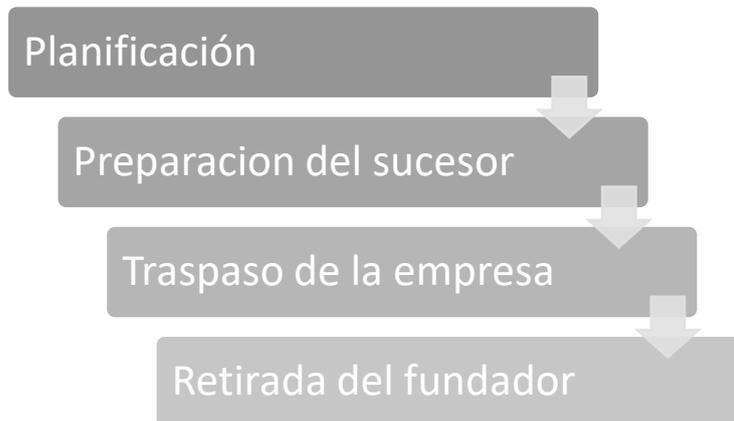
Tienen mayor probabilidad de éxito los planes de sucesión que son: (Guinjoan y Llaurador, 2009):

- *Comprensivos*: Escuchar los intereses y expectativas de los demás previene sorpresas como rechazos y resistencias al cambio. Negar las diferencias de opinión solo imposibilita llegar a mejores acuerdos.
- *Estratégicos*: Se debe tener en cuenta el entorno competitivo, la empresa, la familia, junto con las oportunidades y amenazas, tanto en la actualidad como en el futuro; ya que el sucesor tendrá un escenario distinto al de su antecesor.
- *Gestionados profesionalmente*: Se debe cumplir con cada acción programada y se debe tener un control periódico de los resultados.
- *Simples*: El plan tiene que tener pocas prioridades y deben ser claras.
- *Realistas y factibles*: Los objetivos de cada etapa deben ser alcanzables. Los planes que son muy exigentes pueden frustrar a los involucrados.
- *De larga duración*: Sucesor y sucedido necesitarán tiempo para adaptarse a los cambios y a sus nuevos roles.
- *Escritos*: Un plan escrito sirve más como guía y representa un mayor compromiso.

2.4.2 Etapas del proceso de sucesión

Como todo proceso, el de sucesión tiene distintas etapas.

Ilustración 4. Etapas del proceso de sucesión



Fuente: Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María. (2009). *50 respuestas a 40 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice

2.4.2.1 Etapa 1: Planificación

En esta etapa se programa todo el proceso de transición. Se determina una duración aproximada para cada etapa, como se harán los controles de cumplimiento, y se determinará el perfil del sucesor, entre otras cosas.

La duración de esta etapa dependerá principalmente, de cuanto tarde el fundador en decidir cuándo comenzar el proceso. Cuanto antes comience, más probabilidad de éxito tendrán, ya que se trata de una larga transición.

El protagonista de esta etapa es el fundador. No obstante, necesita todo el apoyo y la ayuda de su entorno familiar.

2.4.2.2 Etapa 2: Preparación del sucesor

En esta etapa se procede con la elección de los posibles candidatos a sucesor (teniendo en cuenta el perfil que se estableció en la etapa anterior). Por lo general, esta segunda etapa es la más larga de todo el proceso, ya que incluye, no solo la capacitación

básica y especializada del posible sucesor para que pueda adquirir los conocimientos necesarios, sino también la práctica dentro de la empresa para asumir tanto la función gerencial como el liderazgo de la organización.

El sucesor es el protagonista de esta etapa, aunque el fundador debe realizar un seguimiento periódico para evitar desviaciones. Además, de existir más de un candidato, se realiza el descarte, por lo que el empresario debe proporcionar apoyo y mostrar otras oportunidades a los no seleccionados.

2.4.2.3 Etapa 3: Traspaso del empresario al sucesor

Esta etapa consiste en la transferencia de una generación a otra. Su duración dependerá en cuán rápido el sucedido delegue las responsabilidades.

Este cambio de mando debe estar bajo continuo control para evaluar los resultados. Por lo general, el traspaso se realiza de forma gradual así ambas partes pueden asimilar las nuevas tareas y, además se evita la resistencia al cambio en toda la organización. Cuando finaliza esta etapa, el sucesor deberá estar consolidando su liderazgo en la empresa.

Ambos son protagonistas en esta etapa. A medida que el sucesor tiene mayor peso en las decisiones de la empresa, el antecesor tiene menos. Si algo sale mal en esta etapa sería trágico para toda la empresa y surgiría como consecuencia de equivocaciones en las etapas previas. Se produciría un estado de total desilusión que impediría el comienzo de un nuevo proceso sucesorio.

2.4.2.4 Etapa 4: Retirada del empresario

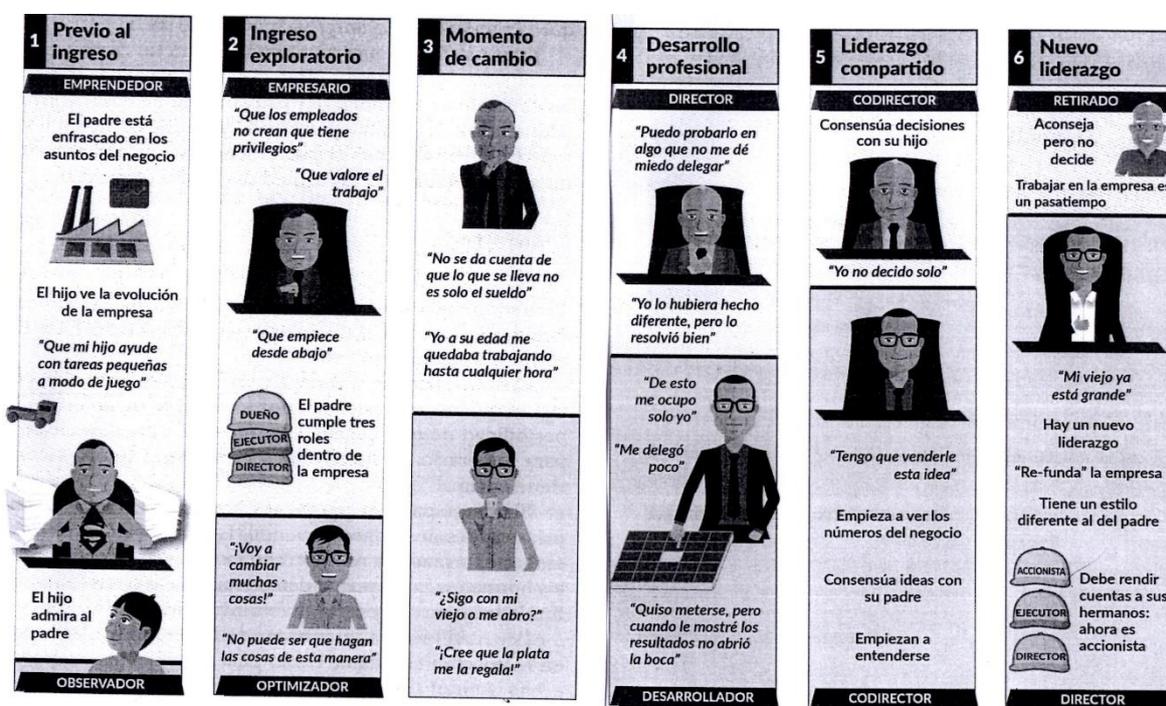
Con esta etapa finaliza el proceso. El sucesor queda al frente de la empresa. Si esta etapa no queda completamente cerrada, el fundador puede tener intenciones de volver al mando.

La duración de esta etapa dependerá de la resistencia que tenga el empresario a abandonar la empresa. El protagonista de esta etapa es el dueño, quien debe estar muy bien acompañado por el sucesor y todo el entorno familiar.

2.5 Etapas del relevo generacional

Las etapas del recambio generacional tienen muchas semejanzas con las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar⁴ y también engloba varios de los temas ya abordados en este trabajo. Sin embargo, en esta sección se lo abordará, como lo hace Quirós en su obra *Pasar la posta: Soluciones y confianzas de un padre y un hijo*, desde el punto de vista de cómo evoluciona la relación padre e hijo durante el proceso de transición dentro de la empresa familiar.

Ilustración 5. Etapas del recambio generacional



Fuente: Quirós, José María y Quirós Martín. (2016). *Pasar la posta: Soluciones y confianzas de un padre y un hijo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica

Etapa 1: Creación de la empresa

Desde el inicio de la empresa los padres ya están pensando que los hijos serán quienes continuarán con el futuro de la empresa.

⁴ Desarrollado en el Capítulo 1, sección 1.4.3 del presente trabajo

Son los hijos quienes desde pequeños vieron el comienzo y el crecimiento de la empresa. Cuando recién comienza, el negocio y la familia conviven bajo el mismo techo. Los hijos están presentes en todo momento, escuchan conversaciones sobre estrategias de negocios y participan de reuniones. Los hijos no aprenden de los que los padres les dicen; sino de lo que hacen; y cuando son chicos absorben todo lo que ven. Todo esto hace que tengan un entendimiento de la empresa completamente diferente a la de un empleado. Esto no significa que sean más o menos inteligentes, o sean más capaces, sino que adoptan un sentido natural de cómo crear valor.

Desde el comienzo de la empresa, se genera un vínculo emocional y una historia entre padre e hijo que fijan la relación.

Etapa 2: Ingreso de los hijos

Por más que sea recomendable que los hijos desarrollen una experiencia de trabajo fuera de la empresa familiar antes de ingresar a trabajar en ella; en empresas de primera generación esto no suele suceder porque todavía no están establecidos los criterios para trabajar dentro de la empresa familiar.

Los motivos por los que los hijos suelen ingresar a la empresa familiar son: (Quiros, 2016)

- Abandonan los estudios y se les exige trabajar en la empresa
- Estudian y trabajan hasta que terminan trabajando “full time”⁵
- Empiezan a trabajar luego de terminar la universidad
- Se quedan sin trabajo y se les ofrece ingresar a la empresa
- Trabajan fuera de la empresa y se les ofrece ingresar para continuar con el negocio familiar

Cuando los hijos ingresan a la empresa, el fundador debe transmitirles la cultura y los valores del negocio. Debe enseñarles como conservar y desarrollar las ventajas competitivas del negocio.

⁵ Expresión utilizada para jornada completa

Se recomienda establecer un trabajo bien definido, donde se indiquen responsabilidades y objetivos que cumplir. Fijar los objetivos a alcanzar en tiempo y forma permite evaluar con mayor objetividad el desempeño, permitiendo no solo la propia percepción, sino también la de sus familiares y del personal no familiar de la empresa.

Para lograr un trabajo armonioso y efectivo, el padre debe reconocer los logros de sus hijos de forma objetiva y sin exageración; y la comunicación debe ser abierta y fluida para que cada uno pueda expresar sus objetivos e intereses.

El criterio para fijar la remuneración de los hijos debe ser según el aporte que proporciona a la generación de valor en la empresa. No es bueno darles de más, ni tampoco hacer que su economía dependa siempre del padre.

Comúnmente, en su comienzo mientras realiza las tareas más básicas de la empresa, el hijo descubre errores, cosas mal hechas, procesos desprolijos y gastos incensarios; por lo que propone mejorarlo. Por tal motivo, se dice que en esta etapa cumple una función *optimizadora*

Etapa 3 y 4: Momento de cambio y desarrollo profesional

En cierto momento, el entusiasmo inicial del hijo recae; señal de que la etapa anterior está finalizando. La fase de detectar aquello que no se está haciendo bien ya no lo llena y le surge la necesidad de demostrar que es capaz de hacer.

El hijo no quiere estar en la sombra del padre, necesita hacer su camino, crecer, tomar decisiones y que su padre se sienta orgulloso.

Por lo tanto, es conveniente aprovechar esta nueva iniciativa que tiene el hijo, en donde se muestra más pro activo y, delegarle algunas funciones y responsabilidades de mayor complejidad.

Esto no significa darle la dirección total de la empresa, sino ir incrementando su participación en la organización. La cantidad de responsabilidades que tenga el hijo no cambia el hecho de que el padre siga siendo el dueño.

Etapa 5: Liderazgo compartido

Esta etapa inicia cuando el fundador comienza a darle lugar al hijo para analizar y opinar sobre la estrategia general del negocio, que esta conformada por todas aquellas que requieren tiempo y/o dinero, que van mas allá del corto plazo. Por ejemplo: cómo mejorar las ventas, el desarrollo de un nuevo canal de distribución, etc.

En esta fase, en la que ambos son participes en la toma de decisiones, deben negociar. Negociar “es someterse al esfuerzo de ceder” (Quirós, 2016: pág. 88). Esto es algo a lo que el fundador no estaba acostumbrado y debe aprender.

En este periodo, el dialogo se vuelve una herramienta fundamental, porque deben desarrollar una mirada en común y acordar sobre las decisiones que hacen el funcionamiento habitual de la empresa y la orientación que desean para la misma. La finalidad es lograr la transferencia de conducción de la empresa hacia el hijo.

Existen ciertas acciones que ayudan a que el hijo se haga cargo y que el padre se distancie.

Tabla 3. Iniciativas que benefician la autonomía

El padre puede:	El hijo puede:
Dejar de ir a la empresa dos días por semana	Alentar al padre a que se tome algunos días en la semana, y vacaciones más largas
Tomarse vacaciones más largas	Mejorar la relación con los empleados
Sugerir a los empleados que traten sus inquietudes con el hijo	Evitar llamar al padre cuando no está en la empresa
Derivar al hijo el manejo de algún antiguo cliente o proveedor	Tomar contacto propio con clientes o proveedores que eran tarea exclusiva del padre

Fuente: Elaboración propia en base a datos de: Quirós, José María y Quirós Martín. (2016).

Pasar la posta: Soluciones y confidencias de un padre y un hijo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica

Etapa 6: Nuevo liderazgo

En esta etapa es el hijo quien manda y toma las decisiones, más allá que el padre siga yendo o no a la empresa. Sin embargo, está lejos de ser un poder absoluto como el

que ejerció el padre. “La empresa tendrá otros dueños además de él, por lo que, además de dirigir la estrategia de la empresa para que siga siendo rentable, tiene la función de comunicar e informar acerca de sus decisiones y resultados” (Quirós, 2016: pág. 97).

Cuando la empresa pasa a la segunda generación logra escenarios para progresar rápidamente. Esto ocurre, por un lado, porque el sucesor ha contenido muchas ideas que esperan salir a la luz. Por otro lado, la empresa, que para el padre era el techo, para el hijo es solo el piso. La familia es mas grande y hay nuevas necesidades que hacen crecer las pretensiones económicas. Por último, la empresa tiene mas trayectoria en el mercado que le permite tomar nuevas exigencias competitivas.

Las decisiones que toman los hijos cuando están al frente están más orientadas al posicionamiento de la marca, de crear una nueva imagen, nuevos canales de distribución e invierten en comunicación, entre otras.

El padre cumple una función de consejero y asesor, pero debe respetar las decisiones del hijo. Por otro lado, debe inculcarles a los nietos el valor y el espíritu de la empresa. Abuelos y nietos tienen un vinculo especial, todo lo que viene por parte de ellos es tomado con afecto, y es conveniente comenzar a transmitirles las historias del comienzo de la empresa y los valores que tiene la misma.

2.6 Hermanos trabajando juntos

Las sociedades entre hermanos que mejor funcionan son aquellas que comparten los mismos valores, la misma cultura familiar y, además, logran complementar las competencias y visiones que cada uno aporta a la empresa.

Para que una buena relación perdure en el tiempo es necesario que exista una comunicación sincera, abierta y eficaz entre los hermanos que les permita conversar temas que muchas veces suelen ser evitados por los miembros de las empresas familiares.

Algunos temas están relacionados con: cómo resolver los conflictos y mantener la armonía; como se tomarán las decisiones y; que va a pasar cuando los hijos quieran ingresar a la empresa.

Lograr una plena confianza permite que cualquiera de los hermanos que se sienta molesto por el comportamiento del otro, pueda sentirse libre de plantearlo con el fin de mantener la buena relación.

Para evitar conflictos es importante que cada uno de los hermanos tenga bien definido su rol y sus responsabilidades dentro de la empresa. Cada uno debe demostrar sus capacidades y sus resultados al otro.

Las remuneraciones también deben ser consensuadas por los hermanos, estableciéndose según una base objetiva.

Además, debe existir un reconocimiento explícito sobre quien ejercerá el liderazgo en la organización. El líder es “el que contribuye a mejorar la calidad del trabajo en equipo” (Doderó, 2015: pág. 46).

Capítulo 3: Caso de estudio

Empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires (2009-2016)

3.1 Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio es una PyME familiar radicada en Los Polvorines⁶. “Colchonería S.A.”⁷, es una distribuidora oficial de la marca líder de colchones a nivel nacional cuya actividad principal es la venta minorista y mayorista tanto en la zona donde se cuenta ubicada como en el interior de la Provincia de Buenos Aires. Los productos que comercializa son colchones, somniers, y almohadas de distintas medidas y características.

La historia de la empresa comienza en 1969 cuando dos hermanos, Oscar y Horacio deciden comenzar juntos su emprendimiento. En ese momento, inician siendo distribuidores de otra marca de colchones y, además, vendiendo distintos artículos para el hogar. Tenían un depósito ubicado en la localidad de Tortuguitas⁸, y se alternaban entre ellos para viajar al interior.

Con el paso de los años, el prestigio de los hermanos aumentó en tal magnitud, que el dueño de “La Mejor”⁹ les ofreció la distribución de sus productos. Por aquel entonces, la marca era todavía desconocida y el riesgo era muy alto por lo que rechazaron la oferta.

Pocos años después, el dueño de “La Mejor” volvió a presentarse con la misma oportunidad de negocio. Esta marca ya era un poco más reconocida en el mercado, el riesgo era aceptable y la marca de colchones con la que estaban trabajando hasta el momento comenzó a exteriorizar problemas financieros, por lo que decidieron aceptar la propuesta.

El negocio continuó creciendo, hasta que, en 1990, los hermanos decidieron separarse. Los hijos de Oscar estaban en una edad madura y querían su lugar en la

⁶ Localidad ubicada en GBA a 40 km de CABA.

⁷ Esta denominación se utiliza como seudónimo para una empresa PyME familiar comercializadora de colchones que se ubica en Los Polvorines, GBA.

⁸ Localidad ubicada en GBA a 45 km de CABA.

⁹ Esta denominación se utiliza como seudónimo para la marca de colchones que la empresa bajo estudio comercializa.

empresa. A Horacio, que hasta el momento no tenía hijos, le parecía interesante la idea de trabajar por su cuenta. Horacio se quedó con la distribución de colchones y Oscar con la venta de artículos para el hogar.

A principios del año 1991, Horacio se instaló en la localidad de Los Polvorines y, únicamente vendía los productos al interior de la Provincia de Buenos Aires. Con el paso del tiempo, fue incorporando personal y amplió la estructura de depósito. De esta manera, estaba en condiciones de vender al mayorista de la zona y al poco tiempo decidió abrir el comercio al público.

Esta PyME familiar trabaja bajo una estructura simple, son los miembros de la familia los socios de la empresa y los que tienen a su cargo toda la toma de decisiones. Los dos hijos del fundador se han formado en carreras universitarias afines y trabajan en la empresa familiar desde que finalizaron la secundaria. En principio medio día y una vez finalizada la carrera full time. La idea que tiene la empresa para un futuro cercano es abrir otras sucursales en la zona.

El estudio de caso considera el periodo 2009-2016 para el relevamiento de datos.

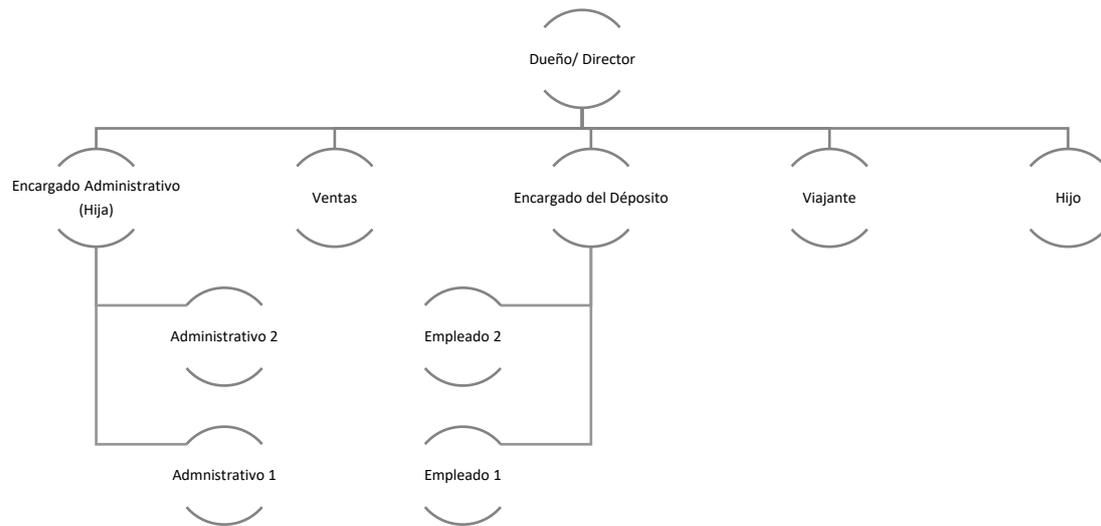
En 2009 la empresa tenía una estructura mucho más chica; el control total y la toma de decisiones estaba bajo cabeza del dueño. La firma tenía un viajante que comisionaba por las ventas efectuadas y cobranzas realizadas a determinados clientes del interior de la Provincia de Buenos Aires, un vendedor exclusivo en el local, un encargado de depósito que tenía a cargo dos empleados que hacían la carga, descarga y acomodamiento de la mercadería. En la parte administrativa, la hija estaba como encargada y tenía a su cargo a dos empleados administrativos.

En la actualidad, los dos hijos del fundador ya están completamente incorporados en la empresa; tienen a cargo las funciones gerenciales y forman parte de la toma de decisiones junto a su padre. La empresa cuenta con un encargado administrativo que tiene a su cargo dos empleados administrativos. Luego la estructura sigue siendo similar, con algunas incorporaciones de personal debido al crecimiento que tuvo la empresa.

Con respecto al transporte de mercaderías, la empresa siempre mantuvo la decisión de tercerizar el servicio. La misma política aplica para la parte contable y legal.

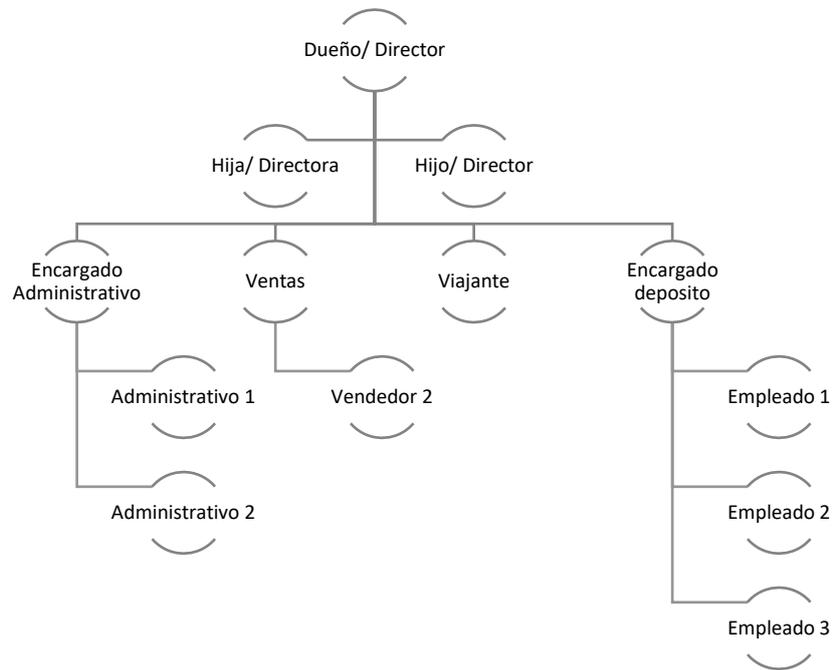
En las siguientes ilustraciones se podrá visualizar de forma más clara la jerarquía en la empresa en 2009 y en 2017, una vez que los sucesores se incorporaron plenamente en la empresa.

Ilustración 6. Organigrama de la empresa familiar bajo estudio en el año 2009



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa bajo análisis

Ilustración 7. Organigrama de la empresa familiar bajo estudio en el año 2016



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa bajo análisis

3.2 Análisis de la empresa

En esta sección se procederá a analizar la empresa bajo estudio según lo desarrollado a lo largo del trabajo. La finalidad es observar y determinar en que estado se encuentra; cuáles son los puntos que tiene mejor desarrollados para el relevo generacional; cómo logro combatir los inconvenientes que se le fueron presentando y cuáles son los próximos pasos a seguir.

Para lograr obtener una mejor visión sobre los aspectos básicos que tiene una empresa familiar, y que además son los que las diferencian de otras organizaciones, se utilizará el modelo tridimensional. Esto dará una idea general sobre la etapa en que se encuentra tanto en el ámbito familiar, como en el empresarial y en el de la propiedad.

Como se ha desarrollado anteriormente, el modelo tridimensional surge a partir del modelo de los tres círculos, en donde se sobreponen la familia, la empresa y la propiedad. Al tratarse de una familia muy pequeña (padre y dos hijos) donde todos trabajan dentro de la empresa, el empuje es siempre hacia la misma dirección; por lo que no existen tensiones por intereses contrapuestos. En cuanto a la propiedad, el padre es el único dueño; pero esto no genera inconvenientes ya que la meta y el objetivo de siempre fue crecer y reinvertir en la empresa y no la distribución de dividendos.

El modelo tridimensional permite visualizar la transición de la empresa familiar en cada uno de sus ejes o subsistemas a través de la incorporación de la dimensión del tiempo. Si se observa a la empresa estudiada desde el eje de propiedad, esta se encuentra todavía en la primera etapa de socio-propietario, donde el fundador controla la totalidad del negocio. Si bien es cierto que la empresa es dirigida en consenso con los hijos, y que estos tienen una alta participación en la toma de decisiones, el fundador no deja de ser el único dueño. En lo que respecta al eje de la familia, se encuentra en una etapa de trabajo en conjunto. Padre e hijos trabajan en equipo y entre todos analizan, opinan y deciden sobre la estrategia general del negocio. Para esta instancia, ya han desarrollado un buen dialogo, que les permite compartir e intercambiar ideas y puntos de vista. Por último, según el eje de la empresa, la organización está en la etapa de expansión. Tanto el padre como los hijos coinciden que quieren hacer crecer la empresa, siempre a paso firme y sin poner en riesgo lo logrado hasta el momento. Su próximo paso es abrir nuevas sucursales en la zona.

Si se examina a esta organización familiar desde el punto de vista del ciclo de vida de la empresa familiar desarrollado por Doderó, se puede decir que se encuentra superando la segunda crisis causada por el ingreso de los hijos e ingresando a la etapa 3 de crecimiento por el aporte de los hijos.

Si bien es cierto, que la comunicación y la relación es armoniosa, hay ciertas complejidades que surgen cuando los hijos ingresan al negocio familiar y que están ligadas al trabajo con familiares¹⁰. Se procederá a demostrar si la empresa bajo análisis pudo hacer frente a estas dificultades y como lo ha hecho.

Es importante destacar que es una familia chica y que la relación entre sus miembros es muy buena. Los dos hermanos tienen una excelente relación, y hasta el momento no hubo y no se espera que haya ningún problema con respecto a remuneraciones y dinero. Estas han sido acordadas por todas las partes según el aporte que realizan a la empresa. En la actualidad, la hija mayor tiene una remuneración más alta debido a que, por su antigüedad en la empresa tiene mayores responsabilidades y más funciones. El hermano menor se incorporó después, y por lo tanto tiene hasta el momento, menos tareas. Sin embargo, es uno de los responsables del incremento de las ventas, por lo que se tendrá que conversar nuevamente este tema.

Esta excelente relación entre los hermanos les permite conversar sobre las distintas opiniones que tienen acerca de la dirección de la empresa; y la distribución de roles y responsabilidades. El hermano menor, Diego, afirma “la comunicación es buena, hay mucho dialogo. Están bien definidas las tareas lo que ayuda en la relación día a día”. Esto permite saber que se espera de cada uno de los miembros familiares y como deben comportarse ante determinadas situaciones.

De todas maneras, al tratarse de una organización pequeña y que está en un proceso de crecimiento y de evolución, suelen tener que ocuparse de varios asuntos simultáneamente y a veces ocurre que se superponen algunas tareas. Hasta el momento, estas situaciones no han ocasionado ningún tipo de inconveniente ni para la empresa, ni tampoco para la familia.

Sin embargo, Diego aclara que “hay situaciones que generan roces y que muchas veces los conflictos familiares afectan la relación laboral”. Pero que todavía no han logrado “desarrollar una estrategia para evitar que los conflictos que se generan a nivel

¹⁰ Tema desarrollado en el capítulo 1, sección 1.4 del presente trabajo

familiar afecten la relación en la empresa o viceversa”. El padre, por su lado, asevera que su estrategia para evitar los conflictos está basada en efectuar “reuniones periódicas, donde cada uno pueda plantear todas sus inquietudes”.

3.3 El relevo generacional en la empresa

En esta parte se desarrollarán las etapas por las que fue pasando la empresa a lo largo del proceso de transición, se establecerá cual es el escenario presente y cuáles son las próximas acciones que deben hacer para lograr un traspaso de mando exitoso.

El proceso de relevo comenzó cuando el fundador se planteó si valía la pena seguir trabajando tan rigurosamente y cumpliendo largas jornadas laborales. Esto sucedió cuando la hija mayor comenzó a trabajar en la empresa y el menor solo iba durante el receso escolar.

En ese momento se convocó a una reunión familiar en la que el padre notificó a sus hijos que él ya tenía una edad madura (61 años) y que no quería seguir trabajando arduamente si ellos no tenían interés en continuar con el negocio familiar. En esa conversación, les consultó si tenían intenciones de trabajar en la empresa o no; y que se sintieran libres de elegir.

Los hijos que tenían intenciones de continuar con el negocio familiar comprendieron en ese momento que eran los responsables del futuro de la empresa. Por tal motivo, se puede decir que en a partir de ese momento comenzó la planificación del proceso de transición generacional.

Esto no significa que luego de esa charla el padre abandonó su rol de líder dentro de la empresa, ni que a partir de ese momento dejó de ir a trabajar. Sino que comenzó la etapa de preparación del sucesor. El motivo principal de la reunión estaba enfocado a conocer los intereses e intenciones de la segunda generación, ya que si, ellos no estaban dispuestos a continuar con el negocio familiar, el fundador iba a vender la empresa.

Con relación a la preparación de los sucesores, el hijo menor sostiene que “se trata de un proceso paulatino” y que su padre “de a poco se fue liberando de las operaciones cotidianas y, que en la actualidad también se pudo desligar de ciertas tareas estratégicas y gerenciales”.

En una primera instancia, el padre les inculcó a sus hijos todos los valores de la compañía, la ética de los negocios y el compromiso con la empresa. Para el fundador “lograr traspasar los valores era una de las preocupaciones más importantes”, e hizo énfasis en compartir el sentimiento de sacrificio y esfuerzo para que adopten la cultura de trabajo. Él considera que la forma más efectiva de hacerlo es a través del ejemplo, ya que los hijos aprenden de lo que ven.

Seguidamente, el padre les fue enseñando todas las tareas cotidianas y básicas de la empresa. Luego, los instruyó en el manejo de clientes y proveedores. Y sólo una vez que lograron el conocimiento total del funcionamiento de la empresa, comenzaron a trabajar en conjunto; participando y opinando sobre la estrategia general de la empresa.

Como muestra de esto, se pueden ejemplificar algunas ideas que tuvieron los hijos en los últimos años. Las mismas fueron planteadas en reuniones, analizadas de forma conjunta con el fundador y llevadas a cabo por ellos mismos.

Una de las más radicales fue proponer cambiar el sistema informático de gestión. Durante muchos años la empresa trabajó con un sistema en DOS¹¹, que no permitía hacer informes de ventas, cobranzas, etc. Esto dificultaba y retrasaba la tarea diaria, por lo tanto, se decidió cambiar por un sistema mas moderno, que proporcione la emisión de informes y que permita relacionar los módulos básicos del negocio: ventas, compras, cobranzas y pagos; algo que hasta el momento se hacía de forma manual.

La creación de la pagina web institucional de la empresa, en donde se muestran todos los productos, las promociones vigentes, la ubicación y contacto; es otra muestra de este protagonismo que fueron obteniendo los progenitores. El fundador durante muchos años tuvo una postura inflexible con respecto a armar una página web. Sin embargo, a partir de la incorporación de la nueva generación entendió que era momento de ceder. En la actualidad, la empresa no sólo cuenta con la página institucional, sino que también tiene una tienda virtual, un perfil de Facebook, envía *newsletters*¹² y se promociona mediante Google Adwords¹³.

¹¹ Sistema operativo de disco que no puede trabajar con más de un usuario ni en más de un proceso a la vez

¹² Boletín electrónico periódico para mantener a los clientes informados e invitarlos a visitar el negocio o la página web

¹³ Es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes

En la actualidad, son los hijos quienes están más presentes en la empresa y quienes asisten a las reuniones de negocio. El padre suele ir solo un par de horas en el día para mantenerse actualizado con las novedades. Según sus hijos, la mayor resistencia que presenta el fundador esta relacionada con la pérdida de poder. Si deja su rol en la empresa cree que puede ser desplazado de su papel central en la familia. Asimismo, en varias oportunidades ha declarado que él “no quiere que lo mantengan porque trabajo toda su vida”. Este temor florece porque si bien se preparó a los sucesores, no se ha pensado la forma en que se mantendrá (económicamente) el fundador una vez que no trabaje en la empresa.

Diego comenta que “el plan de sucesión fue hablado y consensuado, pero nunca se consideró hacerlo por escrito porque se trata de una pequeña empresa”. Los miembros de la familia coinciden en la que es necesario tener un plan de sucesión que se adecue a cada empresa; el alcance y la complejidad debe ser acorde a la estructura de la organización.

Las ventajas que se consiguen si se elabora una planificación a largo plazo son tangibles tanto para el fundador, la familia y la empresa. Para el padre porque elude manifestar la decadencia natural (como consecuencia de la edad) de sus facultades en el ejercicio de la dirección. Para la familia, porque permite evitar o abordar anticipadamente posibles conflictos relacionados con la sucesión. Y para la empresa porque permite la formación y preparación del sucesor con antelación, lo que mejora las posibilidades de aceptación en la estructura organizacional.

Para lograr un traspaso generacional exitoso, el hijo menor de la familia sostiene que “compartir las diferentes visiones que tienen las distintas generaciones de la empresa, y compartir la filosofía sobre lo que se considera ético” son solo algunos de los aspectos claves. También considera que la capacidad de hacer las cosas de forma pausada y progresiva genera mas oportunidades de detectar desvíos durante el proceso de relevo y brinda la posibilidad de corregirlos.

En cuanto a las barreras que se pueden presentar están, por un lado, la capacidad y la iniciativa que tenga la nueva generación en tomar el mando, que puede estar condicionado también por la edad y la madurez de la generación que sigue. Por otro lado, la capacidad y la voluntad de la primera generación en delegar tareas y entender que las decisiones deben ser compartidas y que todo no puede depender de uno mismo.

Un aspecto importante que han resaltado los hijos del fundador es la necesidad de profesionalizar la empresa a medida que va transcurriendo el traspaso. Cuando el fundador ejerce la dirección de la empresa de forma unilateral, toma las decisiones según su intuición, ya que es el único que conoce la totalidad de la empresa y funcionamiento. Sin embargo, cuando los hijos se incorporan, las decisiones no se pueden seguir tomando de la misma forma y se necesita información para poder evaluar las distintas situaciones de forma transparente y efectiva.

Profesionalizar la empresa no significa incorporar expertos o personal específico de cada área; sino de contar con información mas robusta para la toma de decisiones, “de transformar lo que se manejaba mediante los sentidos en algo administrable según indicadores válidos” (Quirós, 2016: pág. 90).

Llega un punto en la transición en donde cada uno de los integrantes tiene su rol bien definido. Esto permite que se continúe avanzando en el crecimiento y desarrollo de la empresa y que se hagan ajustes a medida que la organización lo necesite. Esta etapa, donde las dos generaciones logran trabajar en conjunto, puede estirarse en el largo plazo. Finalizar una transición no necesariamente debe estar acompañado por el abandono definitivo de la generación anterior. La misma puede concluir con la convivencia armoniosa de ambas generaciones, donde el empuje y la visión moderna y ambiciosa de la generación joven este respaldada por la experiencia y la sensatez de los antecesores.

Conclusión

A lo largo del presente trabajo se ha destacado la importancia que tienen las PyMEs familiares tanto en Argentina, como en el mundo. Son las que aportan más del 50% del PBI de la economía de cada país y una fuente, cada vez más importante, de generación de empleo (Doderó, 2015).

Se trata de empresas que además de desafiar las dificultades propias de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios, deben enfrentar los problemas que tienen por el simple hecho de ser una empresa familiar. Los inconvenientes que se presentan frecuentemente están relacionados con la conflictiva relación que tienen los familiares y la falta de planificación del relevo, lo que hace difícil la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

Como respuesta al primer interrogante planteado al inicio de este trabajo, se puede decir que el planeamiento estratégico permite pronosticar el futuro de la empresa como de la familia; reduciendo considerablemente las discrepancias entre familiares ya que los objetivos y reglas son claros. En una empresa familiar se solapan dos sistemas diferentes: la familia y la empresa. A nivel familiar sobresalen las preocupaciones emocionales, y las necesidades propias de la empresa. A nivel empresarial, prevalecen los resultados económicos y las exigencias del negocio. Por lo tanto, la familia no puede separar la planificación estratégica de la empresa de la planificación familiar. Los intereses de ambos no son compatibles y, en consecuencia, se genera un desequilibrio en la empresa familiar. Este equilibrio que considera tanto los intereses de la familia como los de la empresa solo se logra a través del planeamiento estratégico.

En respuesta a la segunda pregunta, son bastantes las claves para lograr una sucesión exitosa. Y, a partir de lo investigado se puede observar que las claves dependen de cada empresa, ya que cada organización es distinta y los miembros que la componen también tienen cualidades diferentes. Tomando a la empresa bajo estudio como referencia se pueden exponer algunos de los factores claves para un traspaso generacional triunfante.

- Comenzar con mucho tiempo de antelación. Hay que recordar que es un proceso paulatino, que tiene muchas etapas y que cada avance debe ser firme.
- Los posibles sucesores deben estar capacitados, el simple hecho de “ser el hijo del dueño” no es suficiente.

- El traspaso debe ser de forma progresiva. No se debe entregar el poder total de inmediato.
- Transmitir los valores de la compañía.
- Desarrollar un buen dialogo entre los miembros de la familia, que permite tener todo tipo de conversaciones para evitar conflictos posteriores.
- Comenzar con tareas básicas específicas, que permitan un seguimiento y una posterior evaluación.
- Ir incrementando las responsabilidades y tareas del sucesor a medida que responde con el cumplimiento de objetivos y resultados.
- Durante el traspaso profesionalizar la empresa para que se facilite la toma de decisiones.
- Tener una etapa en donde sucesor y sucedido trabajen en forma conjunta. Esto permite que se traspasen todos los conocimientos necesarios de una generación a otra.

El tercer interrogante también se va a responder en base a la experiencia de la empresa analizada. Según lo investigado se puede afirmar que los sucesores que trabajan desde temprana edad tienen más posibilidades de lograr el éxito en el traspaso generacional. Básicamente esto se debe a que cuando los hijos ingresan a trabajar en la empresa, adoptan un sentido natural de cómo crear valor.

A partir de todo lo expuesto se puede concluir que una correcta planificación del relevo generacional, que incluya una elección adecuada del sucesor; y su posterior capacitación y posteriormente una profesionalización de la empresa que facilite la toma de decisiones, genera una mayor probabilidad de éxito en la transición generacional. Todo esto ayuda al crecimiento y evolución de la empresa, indispensable para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado.

Cada empresa es única, y cada transición así debe serlo. Pueden dictaminarse pautas comunes para el cordial y efectivo desarrollo de un traspaso de mando. Pueden detectarse tiempos y procedimientos más adecuados según el contexto familiar y comercial que rodee a la compañía. Pero hay características irrepetibles, intrínsecas de la familia, que obligan a entender la excepcionalidad de la situación. Por esto, se sostiene

que una transición solo puede juzgarse ex post¹⁴, conociendo el resultado; ya que no puede garantizarse con la seguridad suficiente que una transición está siendo bien ejecutada solo por los métodos que se aplican en ella.

¹⁴ Expresión latina que significa después del hecho

Bibliografía

Libros:

- Cortagerena, Alicia y Freijedo, Claudio. (2000). *Administración y gestión de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Macchi
- Dodero, Santiago. (2015). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo
- Guinjoan, Modest y Llaurador, Josep María. (2009). *50 respuestas a 40 dudas sobre la sucesión*. Madrid: Fundación Índice
- Leach, Peter. (2009). *La empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica
- Molinari, Paula. (2012). *El salto del dueño. El camino de profesionalización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Ospina, R.P. (2016). *Empresas de familia: Herramientas para un cambio generacional exitoso*. Cali: Bebookness
- Press, Edudardo.(2013). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica
- Quirós, José María y Quirós Martín. (2016). *Pasar la posta: Soluciones y confidencias de un padre y un hijo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica

Revistas consultadas:

- CAME. (2015). La mayoría de las Pymes del país son familiares. *Revista Espacio CAME* (pág. 1 y 3).
- Gersick, Kelin; Lansberg, Ivan; Desjardins Michèle y Dunn Barbara. (1997). Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familia. *Clásicos de FBR en español*. Barcelona: Fundación Nexia
- Lansberg, Ivan (2006). La conspiración de la sucesión. *Clásicos de FBR en español*. Barcelona: Fundación Nexia

Lansberg, Ivan y Gersick, K.E. (2006). Sello de familia. Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. *Harvard Business Review America Latina*

Schwass, Joachim. (1995). Planificar la sucesión es una prioridad estratégica en la empresa familiar. *El cronista management*, 3-4

Stein, Abraham. (1995). El nuevo marco económico genera serias dificultades a las empresas familiares. *El cronista management*, 7-8

Páginas web:

Niethardt & Asociados. (2010). Cuáles son las empresas familiares que más venden en Argentina. Tuempresafamiliar.com. Recuperado de:
http://www.tuempresafamiliar.com/?Cu%Elles_son_las_empresas_familiares_que_m%El_s_venden_en_Argentina&page=ampliada&id=169&_s=&_page=buscar [visto 11/10/2017]

Saiz, L. (2014). Como sobrevivir al relevo generacional en la empresa. Expansión.com. Recuperado de: <http://www.expasion.com/2014/11/03/pymes/1415034488.html> [visto 05/07/2017]

Anexo:

Modelo de entrevista aplicado.

Entrevista realizada al dueño/ fundador de la empresa bajo estudio. PyME familiar comercializadora de colchones radicada en GBA.

1. Descripción de la PyME familiar. Comienzo, evolución y situación actual.
2. ¿Qué metas en común tienen como empresa familiar? ¿Hasta dónde planean crecer? ¿Quién es el encargado de la toma las decisiones? ¿Considera la posibilidad de contratar a una persona ajena a la familia como máximo ejecutivo?
3. ¿La empresa ha iniciado un plan de relevo generacional? ¿Cuándo comenzó? ¿Qué situaciones le hace pensar que se encuentra en un proceso de relevo generacional?
4. ¿En qué momento tomo conciencia de que era necesario planificar el traspaso? ¿Cómo comenzó el proceso? ¿En qué etapa/momento se encuentra?
5. ¿Cuáles considera que son los aspectos claves para una sucesión exitosa? ¿Han tenido que acudir a una consultoría externa para comenzar el proceso? ¿Por qué?
6. A su criterio, ¿las dificultades laborales afectan la relación familiar? ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la familia dentro de la empresa? ¿La empresa cuenta con estrategias para prevenir los conflictos familiares?
7. En su opinión, ¿cuáles son las barreras que enfrentan las PyMEs familiares de 1º generación para comenzar el proceso de traspaso generacional? ¿considera imprescindible de un plan de sucesión que sea estratégico, realista, escrito y medible en el tiempo para lograr una sucesión exitosa?
8. ¿Cree Ud. que las PyMEs familiares en donde los sucesores se han involucrado en la dirección de la empresa desde temprana edad tienen mayores posibilidades de llevar a cabo un cambio generacional exitoso? ¿Por qué?

Entrevista realizada a uno de los hijos del dueño/ fundador de la empresa bajo análisis.

1. ¿Por qué elegiste trabajar en la empresa familiar? Tu formación profesional, ¿se dio de forma voluntaria o se encamino para trabajar dentro de la empresa familiar? A su criterio, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas más relevantes de trabajar en la empresa familiar?

2. ¿Qué metas en común tienen como empresa familiar? ¿Hasta dónde planean crecer? ¿Quién es el encargado de la toma las decisiones? ¿Considera la posibilidad de contratar a una persona ajena a la familia como máximo ejecutivo?
3. ¿La empresa ha iniciado un plan de relevo generacional? ¿Cuándo comenzó? ¿Qué situaciones le hace pensar que se encuentra en un proceso de relevo generacional?
4. ¿cuáles considera que son los aspectos claves para una sucesión exitosa?
5. En su opinión, ¿cuáles son las barreras que enfrentan las PyMEs familiares de 1º generación para comenzar el proceso de traspaso generacional? ¿considera imprescindible de un plan de sucesión que sea estratégico, realista, escrito y medible en el tiempo para lograr una sucesión exitosa?
6. ¿Cree Ud. que las PyMEs familiares en donde los sucesores se han involucrado en la dirección de la empresa desde temprana edad tienen mayores posibilidades de llevar a cabo un cambio generacional exitoso? ¿Por qué?

Solicitud de aprobación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E 118
Nombre y apellido del alumno Ayelen Mariela Lorenzo Simón	Tipo y N° de documento de identidad DNI 36088352	
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo 2016	E-mail aye_lorenzo@hotmail.com	
Título del Trabajo Final: El cambio generacional en las PyMEs familiares "Caso de estudio: Empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016."		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>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.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Aclaración.....</p>		
Datos de contacto del postulante a Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario:		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) 		
Fecha 11/07/2017	Firma del alumno	