

“UN DILEMA NO RESUELTO: LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES”

Mg. *Aldo Darío Montini*
Cra. *Norma Cristina Mazzola*
montini@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se presenta como una síntesis de los resultados del proyecto 16/E132 (2011-2012). El objetivo general estuvo centrado en *detectar organizaciones* empresarias que reúnan el perfil de las denominadas empresas familiares, que desarrollen su actividad en el ámbito de la provincia de Misiones, *analizando las actitudes* de sus fundadores y demás miembros, frente al hecho inexorable del transcurrir del tiempo, que impone la necesidad de encarar el traspaso de la dirección a las nuevas generaciones. Así también, *comprobar y demostrar* que tal proceso no siempre es planteado con suficiente antelación por los protagonistas, basados en distintos argumentos que permanecen subyacentes en la mayoría de éstas empresas. Mediante la utilización de entrevistas semiestructuradas. De esta manera fue posible obtener evidencia empírica acerca de los problemas que afectan a las EF: escasa planificación, inexistencia de un plan de retiro, reticencia de los propietarios para encarar la preparación de los sucesores y el traspaso ordenado de la gestión.

Palabras Clave: Empresa Familiar. Propiedad. Fundador. Gestión. Poder. Sucesión. Plan de retiro.

INTRODUCCIÓN

A partir de este perfil de empresas, la atención estuvo centrada en aquéllos factores que influyen en la actitud de los fundadores, a evadir o retardar el proceso de traspaso del mando, a la siguiente generación. Así como los argumentos esgrimidos ante la evidencia, que muestra la necesidad de prever o planificar un programa de retiro del fundador, o la definición de un perfil determinado para los sucesores en la gestión; y en la transmisión de los valores éticos de los fundadores, que son los que caracterizan a éstas EF.

Es preciso para ello comprender primero la historia de vida que encierran y la evolución que han experimentado desde su origen. Generalmente éstas empresas se inicia como emprendimiento unipersonal, pasando por la empresa de familia y por último la empresa familiar. En este círculo de familia se conforma un entramado de relaciones que va mucho más allá del simple parentesco, porque existen intereses económicos de por medio. En el modelo ideado por los norteamericanos *John Davis y Renate Tagiuri* (1982) -denominado modelo de los tres círculos-, se explica de forma gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los tres grupos de personas involucrados en la empresa familiar (familia, propiedad y empresa), y las dificultades que aparecen a la hora de conjugar los diferentes intereses para evitar que afecten a la empresa familiar.

Es así como en el grupo familiar hay que tener presente que sus componentes además de ser miembros de una misma familia, pueden a su vez trabajar o no en la empresa, ser o no propietarios de la misma, y su parentesco puede ser consanguíneo o por afinidad.

En cuanto al grupo propietario de la empresa, también hay que considerar que sus integrantes pueden a su vez ser o no miembros de la familia, y trabajar o no en la empresa. Con respecto al núcleo de trabajadores, es menester prever que sus integrantes pueden ser o no miembros de la familia, y ser propietarios o no de la empresa. Esto se corresponde con el hecho clave que consiste en la conciliación del entramado de intereses que coexisten entre los diferentes grupos detectados que confluyen en la empresa familiar; puesto que cualquier divergencia entre ellos puede afectarla negativamente; aparecerán tensiones entre ellos, se deteriorarán las relaciones familiares y el círculo puede crecer indefinidamente. Verón citando a Quintana expresa: *“Dar la calificación de familiar a una sociedad implica mezclar una institución legal con otra sociológica, desde que la ley no prevé la existencia de tal tipo ni la sociología analiza la interacción de los miembros de una familia en cuanto a sus ligazones legales. Pese a ello, y fuera del ámbito de esas disciplinas, es innegable que existen “empresas familiares” con una fisonomía claramente reconocible y una conducta, casi una cultura, que las distingue de aquellas otras sociedades en las que el agrupamiento de aportes se produce sin que medien vínculos afectivos”*. Verón, Alberto Víctor, pág.34 (1996).

METODOLOGÍA

En orden al cumplimiento de los objetivos planteados y, coherentes con la metodología propuesta, capacidad y medios para desarrollarlos, son resultados esperados los siguientes.

Conocer los factores más comunes que determinan el retraso u omisión en el inicio del proceso de traspaso de la dirección en empresas familiares -de la zona sur y centro de la Provincia de Misiones-, por parte del fundador a la siguiente generación.

Lograr la detección de los vínculos y relaciones de poder que existan en las empresas objeto de investigación en el desarrollo de la gestión y de ser posible detectar los vínculos familiares deteriorados que incidan en la empresa y clasificarlos. Para la realización del trabajo se planificó la ejecución de las actividades en dos períodos anuales. En la primera etapa la acción estuvo centrada principalmente en la definición del universo, la determinación de las variables de estudio, la elaboración de un diagnóstico situacional, la definición-análisis e interpretación de las distintas teorías de aplicación para el estudio del problema planteado. A tal efecto, y a fin de recolectar material empírico que posibilite el análisis descripto desde la perspectiva de la realidad imperante en las empresas familiares, se procedió al diseño de cuestionarios de entrevistas preliminares que se sustanciaron con una primera salida a campo. Finalmente, en el primer año de labor se realizó la organización, resumen y clasificación de los datos relevados a fin de obtener un registro y síntesis de la información.

En la segunda etapa, se diseñaron nuevos cuestionarios sobre la base de las entrevistas y resultados preliminares a fin de complementar y perfeccionar la información obtenida a priori. La nueva salida a campo permitió -sobre la base de las entrevistas definitivas-, el relevamiento de datos que se cristalizaron en información más adecuada para la consecución de los objetivos del proyecto. Se indagaron así los aspectos más relevantes en ésta muestra resultando como factores críticos que influyen en las EF¹: a) la actitud evasiva de los propietarios-fundadores para encarar el proceso de traspaso del liderazgo -en sus

¹ EF: empresas familiares

organizaciones- a la siguiente generación, b) la ausencia de una planificación para implementar con suficiente anticipación el proceso de retiro y traspaso del mando y de la propiedad en las empresas familiares con base en instrumentos jurídicos específicos, c) las percepciones y actitudes de los familiares involucrados en la gestión; d) las relaciones intrafamiliares y su repercusión en el producto/ servicio y en el patrimonio empresarial.

Seguidamente se procedió a la organización, resumen y clasificación de los nuevos datos relevados, su contrastación con las teorías existentes y una síntesis descriptiva de la situación y el resultado de la investigación.

Por último se procedió a la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados, y a la evaluación de la contribución o aporte -de la investigación realizada- para la administración y gestión de las empresas familiares.

RESULTADOS

A continuación se exponen los datos obtenidos en las sesenta y cuatro (64) entrevistas semiestructuradas con un resumen de las interpretaciones realizadas.

1-Conformación jurídica: Predominan los negocios “unipersonales” 24-37,50% (veinticuatro), mientras que en la franja asociativa informal sólo 2-3,13% (dos) optan por la “sociedad de hecho”; es importante también remarcar el hecho que gran parte de las empresas familiares optan por una asociación formalizada más del 50% de las entrevistadas: 18-28,13% (dieciocho) inscriptas como S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) y 20-31,25% (veinte) inscriptas como S.A. (Sociedad Anónima). En el siguiente gráfico : entre las 64 empresas entrevistadas sobresale el sector de actividad “terciario” 49-76,56% (cuarenta y nueve) sólo dedicadas a alguna actividad exclusiva de éste sector por lo tanto es la que demuestra agrupar la mayor fracción de planta empleada. La franja próxima agrupa a aquellas dedicadas a alguna actividad con mix de sectores entre “secundario y terciario” y “primario - secundario y terciario” en total 15-23,44% (quince) empresas familiares.

2-Formación en gestión empresarial: Estos datos muestran que en materia de gestión empresarial las empresas familiares -en especial de la Provincia de Misiones, mayoría relevada- aún hoy no están suficientemente preparadas en lo que hace a formación de sus dirigentes 38-59,38% (treinta y ocho) no poseen capacitación específica en gestión, mientras que sólo 26-40,63% (veintiséis) entrevistados sí poseen alguna formación en gestión. Luego los resultados en cuanto a otra clase de formación de los dirigentes, se mantiene prácticamente en el mismo nivel 37-57,81% (treinta y siete) no poseen alguna otra capacitación, mientras que sólo 27-42,19% (veintisiete) entrevistados sí poseen capacitación.

3-Se fijan objetivos. La mayoría de los entrevistados 60-93,75% (sesenta) afirma que se fijan objetivos en la empresa familiar, mientras que 4-6,25% (cuatro) dicen que no. Sin embargo cuando se pregunta si se establecen parámetros o estándares para el cumplimiento de los objetivos, responden positivamente 40-62,50% (cuarenta) y negativamente 24-37,50% (veinticuatro) entrevistados; es decir que de 60 que confirman la existencia de objetivos, cae a 40 cuando se indaga acerca de la formalidad de los mismos. Aquí se evidencia que existe una franja 20-31,25% (veinte) en que los objetivos se confunden en ideales o transforman en aparentes intenciones.

4-Tiene una planificación preestablecida: 34-53,13% (treinta y cuatro) responden que sí tienen una planificación, mientras que 30-46,88% (treinta) dicen que no existe planificación. Estos resultados no guardan correlación alguna con el manifiesto respecto a la existencia de objetivos en la empresa familiar, se evidencia que en la realidad no todos tienen clara idea

de “objetivos” y de “planificación”, lo que lleva a pensar en el desconocimiento conceptual de los términos, así como de la relación que guardan los mismos en la práctica

5-Tiene una estrategia definida: 43-67,19% (cuarenta y tres) responden afirmativamente, mientras que 21-32,81% (veintiún) entrevistados dicen que no existe estrategia. Sin embargo a la hora de responder sobre la existencia de un plan estratégico escrito (formalizado) la realidad cambia radicalmente 4-6,25% (cuatro) afirman tener un plan escrito, mientras que 60-93,75% (sesenta) dicen que no tienen.

6-Establece presupuestos por Áreas/ Departamentos/ Sucursales: Sólo 18-28,13% (dieciocho) entrevistados responden que sí, mientras que 46-71,88% (cuarenta y seis) no trabajan con presupuestos. Mayoritariamente las empresas familiares no tienen un horizonte preestablecido para los negocios por lo menos para el corto plazo.

7-Define sus costos de producción: la mayoría 39-60,94% (treinta y nueve) asegura determinar costos, mientras que 25-39,06% (veinticinco) dicen que no trabajan en base a costos predefinidos.

8-Posee estructura organizativa formalizada: Responden que sí tienen 23-35,94% (veintitrés), mientras que 41-60,06% (cuarenta y uno) no la tienen establecida de manera formal. Esto demuestra que en la mayoría de las empresas familiares prevalece la organización informal.

9-Condición laboral de los familiares incorporados .Los datos relevados muestran que se mantienen los parámetros del ítem que antecede: de las 22 (veintidós) empresas familiares que tienen miembros de la familia trabajando en ellas, en 5-22,73% (cinco) trabajan miembros de la familia directa “herederos” (los hijos), en 7-31,82% (siete) los familiares participan en calidad de “socios”, mientras que en 10-45,45% (diez) lo hacen en calidad de “empleados

10-Los conflictos familiares afectan la “operación” y/o el patrimonio. Preferentemente se inclinan por adjudicar a los conflictos como factor negativo sobre la operatividad de la empresa: 19-29,69% (veintinueve), 6-9,38% (seis) adjudican a los conflictos familiares influencias sobre el patrimonio de la empresa, 1-1,56% (uno) dice que influyen sobre ambos (operatividad y patrimonio). No obstante estas perspectivas manifestadas por distintos entrevistados, surge en otra franja mayoritaria (sobre el total de 64) 38-59,38% (treinta y ocho) respuestas confirman que las situaciones conflictivas no producen variación alguna.

11-Temas que generan mayores conflictos entre familiares: En éste ítem se obtuvieron un total de 108 (ciento ocho) respuestas entre las 64 (sesenta y cuatro) empresas entrevistadas. Por lo tanto se toma como universo de análisis las 108 respuestas a los efectos de evaluar el peso porcentual de cada una de las variables utilizadas como ejemplos de situaciones conflictivas en las empresas familiares. Con 28-25,93% (veintiocho) “falta de comunicación”; con 18-16,67% (dieciocho) “falta de reglas”; con 12-11,11% (doce) “desempeño de familiares”; 11-10,19% (once) “definición de la estrategia”; 9-8,33% (nueve) “conflicto de intereses”; 6-5,56% (seis) “capacidad de los familiares”; 5-4,63% (cinco) “control que ejercen los padres sobre los hijos”; 5-4,63% (cinco) “definición del sucesor”; 5-4,63% (cinco) “parientes políticos”.

12-Existen entajas competitivas 28-43,75% (veintiocho) entrevistados señalan como ventaja competitiva de la empresa familiar al “capital humano”, 18-28,13% (dieciocho) “producto/ servicio” que ofrece la empresa; 17-26,56% (diecisiete) señalan como ventaja a ambos “capital humano y producto/ servicio”, 1-1,56% (uno) no responde al respecto.

13-La empresa familiar se apoya en la ética y en los valores familiares: La mayoría 60-93,75% (sesenta) de los entrevistados afirma que la empresa familiar se apoya en la ética y los valores familiares, mientras que sólo 3-4,69% (tres) sostiene que no se apoya en valores éticos; 1-1,56% (uno) no responde.

14-Hay expectativas de largo plazo para la empresa. 58-90,63% (cincuenta y ocho) afirman que sí hay expectativas de continuidad en la empresa, mientras que 6-9,38% (seis) opinan que no. Al respecto se indaga sobre la existencia de “visión que tiene él/los actual/es propietario/s en la prolongación del negocio hacia la siguiente generación”, los entrevistados responden que sí existe 55-85,94% (cincuenta y cinco); mientras que 9-14,06% (nueve) dicen que no existe visión para la continuidad del negocio

15-Existe decisión de planificar la sucesión. 29-45,31% (veintinueve) responden que sí existe, mientras que son mayoría 35-54,69% (treinta y cinco) los que opinan que no existe voluntad en él/los actual/es propietario/s para encarar el retiro y la consiguiente sucesión. Cuando se indaga sobre la existencia o definición de un “plan de retiro”, las respuestas muestran una realidad que es común en éstos emprendimientos familiares: sólo 4-6,25% (cuatro) afirman que existe un plan de retiro, mientras que son mayoría 60-93,75% (sesenta) los que confirman que no existe un plan de retiro. Cuando se pregunta si tienen definido un plan de sucesión escrito: sólo 1-1,56% (uno) responde que sí lo tienen, mientras que por mayoría absoluta 63-98,44% (sesenta y tres) confirman que no existe un plan de sucesión por escrito.

16-Existen motivos fundados para evitar o posponer la sucesión en la empresa. Sólo se arriesgan a brindar una respuesta 51-79,69% del total de 64 entrevistados, 11-17,19% (once) afirman que sí existen motivos fundados para no encarar la sucesión/ traspaso del mando; mientras que otros 40-62,50% (cuarenta) dicen que no existen motivos fundados al respecto.

CONCLUSIONES

Sin dudas que en toda EF la sucesión es siempre un factor de conflicto para el propietario-fundador, es una problemática difícil de zanjar, que se niega a abordar; y ante el hecho inminente demuestra reticencia para encarar la planificación de la sucesión, para una transición gradual y ordenada, que posibilite el traspaso del mando y de la propiedad de la empresa, sin provocar mayores inconvenientes en el devenir de los negocios y en las relaciones familiares.

Un diagnóstico situacional de las EF referido a la trasmisión del mando y el management, se basa en cuestiones que pueden ser determinantes en ese sentido. Entre ellas se pueden mencionar: Coexistencia de por lo menos dos generaciones, padres fundadores e hijos sin que ello suponga una transferencia del liderazgo y el patrimonio. Ausencia casi absoluta de un proceso sucesorio planificado. Escasa planificación del negocio en general, corroborado en la indefinición de estándares que posibiliten el control. Marcada tendencia a incorporar a los familiares en calidad de empleados en la mayoría de los casos registrados; a pesar de ello los familiares intervienen en los órganos decisorios. Inexistencia de políticas para la contratación de familiares y de empleados en general. La gestión de la empresa no provoca conflictos familiares como: falta de comunicación, ausencia de reglas claras, y la indefinición de estrategias formales, afectan la operación y/o el patrimonio de la EF. Marcada influencia de valores éticos emparentados con la vida y las relaciones familiares, definen el comportamiento de la EF y la diferencian en este aspecto del resto de las empresas. Las expectativas de largo plazo en las EF son una expresión de deseo, que no se trasuntan en acciones concretas.

Estos y otros dilemas que se autoimpone el propietario-fundador para entablar la sucesión, debe resolver sin equivocarse, a efectos de definir la elección de él/los candidato/s más adecuado/s para sucederlo en la gestión, cuidando asimismo mantener el equilibrio en las relaciones con los demás miembros de la familia. Deberá asimismo, consensuar previamente el traspaso con los propios candidatos, en torno a cuáles son sus reales

aspiraciones o pretensiones con respecto a la sucesión, a la situación presente y futura de la EF, y a la continuidad de la misma.

REFERENCIAS

-Proyecto de Investigación “Estudio del Vínculo y las Relaciones de Poder en el Ámbito de la Administración de las Empresas Familiares. Sucesión, Gestión y Desarrollo”. Investigadores: MONTINI, A., CHAVEZ, R., KNASS, G., LEIRA, M., MAZZOLA, N., FERNANDEZ, U., RODRIGUEZ, Carlos, ROA LEIRA, Héctor A. Apr.Resolución CD N° 055/11 (F.C.E.-U.Na.M.). Código de Identificación N° 16/ E132. Ejecución 2011-2012.

-Davis, J. and Tagiuri, R.. (1982) “Bivalent Attributes of the Family Firm”. Working Paper. Harvard School, Cambridge, MA. Reprinted (1996) Family Business Review IX (2).

-Verón, V. “Nueva Empresa y Derecho Societario”. Ed. Astrea (1996).

-Gallo,M. y Amat, J. “Los secretos de las empresas familiares centenarias” Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Ediciones Deusto. Barcelona, 2003. ISBN 84-234-2124-4