

# HERRAMIENTAS PARA LA CONTINUIDAD ORDENADA EN EMPRESAS FAMILIARES

Marcelo Pelayo, Diego Serra, Marcos Casalins

Instituto de Investigaciones de Tecnología y Educación  
Faculta de Ingeniería –Universidad Nacional de Lomas de Zamora  
Ruta 4 KM. 2 Llavallol

40

## Resumen

Las empresas familiares constituyen una parte fundamental de la industria argentina, en especial en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas (comúnmente denominadas PYMES). Su funcionamiento obedece en general a una dinámica de gestión muy particular, basada en la relación familiar de los miembros que la componen. Muchas de ellas han logrado afianzarse en el mercado y han tenido un importante crecimiento. Su evolución tiene una tendencia natural: la de ser empresas que pasan de padres a hijos a través de las distintas generaciones, lo cual constituye un gran desafío. Esta parte sería la más crítica, ya sea del o los fundadores que la pasan a sus hijos o de la segunda generación a la tercera (hijos a nietos) ya que puede llegar a producir graves problemas en la empresa y en las familias. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es determinar una serie de he-

rramientas que permiten obtener una continuidad o traspaso de la dirección en forma ordenada.

En cuanto a la metodología aplicada, fue el análisis de las estrategias usadas por 20 empresas familiares ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires que han realizado este proceso de manera exitosa. En su totalidad constituyeron empresas familiares, PYMES, y los casos involucran traspasos de primera a segunda generación y de segunda a tercera generación.

Las herramientas empleadas fueron entrevistas guiadas con los miembros de la dirección de las empresas, el análisis de las estrategias y la determinación de las necesarias para un traspaso ordenado, mediante el uso de la herramienta MIC-MAC. Su utilización permite determinar las variables críticas a tener en cuenta en el traspaso que una vez determinadas se definen para poner bajo control.

## Abstract

Family-owned enterprises are a great part of the Argentine industry, especially small and medium-sized businesses (often called PYMES). They follow a dynamic management performance that is unique and is based on the relationship of the family members that integrate them. A great number of these enterprises have reached the top in the market and have had an important growth. Their progress has a natural tendency: they are enterprises that go from parents to children from generation to generation, which is a big challenge. This is the most critical issue, because a lot of problems can arise on the enterprises or in the families either by their founders that transfer to their children or by the second generation that transfers to the third (from children to grandchildren). Therefore, the goal of this paper is to give a set of tools that will allow having an organized continuity and handover of the leadership. The methodology used for the current report was an analysis of different strategies that were used by 20 successful family-owned enterprises that are located in the City of Buenos Aires. They built a familiar business and these cases involve handovers from first to second generations and from second to third generations.

The tools that we used were guided interviews with the members that lead those enterprises and, by

using the MICMAC method, we analyzed the strategies and determination needed for an organized handover. This form of analysis shows the critical variables that should be taken into account in order to keep them under control.

## Análisis de estrategias utilizadas

La determinación de las estrategias utilizadas se basó en entrevistas a empresas familiares que atravesaron el proceso de traspaso en forma superadora. Para esto se han realizado 20 entrevistas a empresas consideradas exitosas. De ellas surgieron las técnicas utilizadas para el traspaso ordenado de una generación a otra. Dentro de las estrategias se intentó determinar tres funciones importantes donde quedaba el dueño. Las estrategias luego se fueron agrupando de acuerdo a sus características. Las más importantes fueron:

1. Estrategia de compensación
2. Estrategia de méritos
3. Estrategia de venta
4. Estrategia de investidura
5. Estrategia bi funcional

### 1- Estrategia de compensación:

Esta estrategia fue aplicada en empresas donde algunos de los miembros no estaban interesados en continuar con el negocio original, no obstante no renunciaban a sus derechos sobre la empresa familiar. También fue aplicada en los casos en que el resultado del negocio o las competencias personales no permitían la inclusión de todos los miembros en la empresa.

### 2- Estrategia de méritos

Esta estrategia fue aplicada en algunas empresas donde la disparidad de las competencias era grande. En ella la incorporación de los miembros de la familia a la empresa estaba supeditada a las competencias que cada uno de los miembros había adquirido. Esto generalmente estaba validado mediante estudios formales finalizados.

### 3- Estrategia de venta

En este caso algunos miembros de la empresa consideraron vender su parte a otros miembros. Las negociaciones fueron impulsadas por falta de conocimiento e involucramiento en la empresa por parte de los miembros que decidieron vender.

### 4- Estrategia de investidura

En este caso el traspaso es definido por la generación que deja el mando. Esta define quiénes son las personas que van a heredarlo. Esta elección fue hecha por mérito y por compromiso con la empresa.

### 5- Estrategia bi funcional

Esta estrategia consiste en que todos los miembros son empleados y accionistas, pero que delegan el liderazgo de la empresa en un profesional altamente capacitado al que dirigen a través de reuniones de directorio donde los miembros de la familia asumen la dirección estratégica de la empresa.

De acuerdo a los distintos tipos de estrategia aplicados se han determinado los factores comunes que contribuyeron al éxito de la estrategia adoptada.

Dentro de estos factores podemos citar:

- la elección del marco legal de la constitución de la empresa;
- la evaluación de los resultados económicos de la empresa;
- la evaluación de la potencialidad económica de la empresa;
- las competencias necesarias para formar parte de la empresa;
- las competencias necesarias a cubrir que posee la empresa;
- la línea de base o partida de cada uno de los miembros que se proponen para la sucesión.

Del análisis de cada uno de estos factores, podemos definir las variables críticas que determinan su movilidad.

Del análisis del Marco legal, como el contrato social que define a la empresa (esta podrá ser por ejem-

plo SRL, SA. SCI, etc.), surge:

Variable	Descripción
Razón social	Define el tipo de estructura legal que adopta la empresa.
Porcentaje de acciones	Define los porcentajes de acciones que posee cada miembro.
Cantidad de miembros	Define el número de miembros que integran la sociedad.
Vigencia del contrato	Cantidad de tiempo de contrato.
Definición de funciones	Determina las funciones de los integrantes.

Del análisis de los resultados económicos de la empresa, entendidos como aquellos resultados relacionados a los del negocio en sí como se encuentra en el momento de realizar el traspaso, surge:

Variable	Descripción
Porcentaje de Mercado	Cantidad del mercado que la empresa tiene fidelizado.
Volumen de Venta	Cantidad de producto vendido.
Costo de Materia Prima	Costo de la Materia.
Costo de mano de Obra	Incidencia de la mano de Obra.
Costo Impositivo	Incidencia de los impuestos aplicables al negocio.
Rentabilidad del negocio	Relación entre la ganancia y la facturación.

Del análisis de la potencialidad del negocio, entendida como el posible crecimiento de los resultados económicos de la empresa basados en la incorporación de nuevos productos, nuevos mercado o aumento del volumen de las ventas, surge:

Variable	Descripción
Desarrollo de nuevos productos	Indica la posibilidad de incorporar nuevos productos.
Ganancia de nuevos mercados	Indica la posibilidad de incorporar nuevos mercados.
Aumento de volumen de ventas	Indica la posibilidad de aumentar el volumen de ventas.
Incorporación de tecnología	Indica la posibilidad de incorporar tecnología.
Incorporación de Know How	Indica la posibilidad de la empresa de incorporar conocimientos.

Del análisis de las competencias necesarias para formar parte de la empresa, referido a las competencias que una persona debería cumplir para formar parte de ella, surge:

Variable	Descripción
Estudios	Se refiere a los estudios que requiere la empresa.
Experiencia	Se refiere a la experiencia necesaria para formar parte de la empresa.
Capacitación	Se refiere a las capacitaciones que necesita la persona para ingresar a la empresa.
Habilidades personales	Refiere a las habilidades personales para ingresar a la empresa.
Actitud	Refiere a la actitud que se necesita para formar parte de la empresa.
Empatía	Refiere a la evaluación de la empatía con los otros miembros y el personal.
Conocimiento del negocio	Se refiere al aspecto de la necesidad de conocer el negocio.

Del análisis de las competencias a cubrir que tiene la empresa, surge:

Variable	Descripción
Organigrama	Se refiere a la estructura de la empresa
Puestos cubiertos	Se refiere a los puestos que se encuentran cubiertos por personal competente.
Puestos a cubrir	Se refiere a los puestos que no se encuentran cubiertos por personal idóneo.
Nivel de Educación de los puestos	Se refiere al nivel de estudios estipulado que debe cumplir el personal de los mandos medios.
Cantidad de mandos medios y directivos	Cuenta la cantidad de mandos medios y directivos.

Del análisis de la línea de base que posee cada uno de los miembros que se proponen para la sucesión, entendido este aspecto como las actividades realizadas en forma previa a su realización, surge:

Variable	Descripción
Años de trabajo anteriores	Indica la cantidad de años que la persona ha trabajado en la empresa.
Puestos ocupados	Indica las posiciones que ha ocupado en la empresa.
Tareas desarrolladas	Indica las tareas desarrolladas.
Inversiones realizadas	Indica si ha realizado inversiones en la empresa.
Aspectos dominados	Indica si domina algún aspecto relevante de la empresa.

Si bien cada uno de los aspectos analizados fueron desarrollados dentro de distintos campos, que podríamos definirlos como propios, la idea del trabajo es tratar de determinar alguna relación entre las variables ubicadas en los distintos ámbitos.

Para poder realizar esta tarea se aplicará el concepto de la matriz de impactos cruzados (MIC-MAC). Esta herramienta se emplea con dos restricciones a fin de simplificar el análisis. La primera se aplica basándonos sólo en las influencias y dependencias directas sin tomar en cuenta la intensidad de la relación. En la segunda, no se mide la influencia indirecta entre las variables.

Para el análisis de la matriz se convocó a cinco miembros de las empresas encuestadas para poder llenar la matriz propuesta, a fin de que definirán la relación entre las variables presentadas.

El resultado de las ponderaciones fue obtenido por consenso entre los miembros que llenaron la matriz.

A continuación se muestra la matriz desarrollada con la interrelación de las variables. En las columnas se puede leer la dependencia de las variables con las otras del sistema y en las filas su influencia. Se han sumado las filas a fin de definir la influencia entre las variables y se han sumado las columnas a fin de definir la dependencia entre las variables. Se ha considerado que una influencia o dependencia fuerte es la que da un valor mayor a 25, mientras que una influencia o dependencia media es cuando el valor da entre 20 y 25; en los valores menores a 20 se considera que la influencia o dependencia es baja.

	Años de trabajo anteriores	Puestos ocupados	Tareas desarrolladas	Inversiones realizadas	Aspectos dominados	Organigrama	Puestos a cubrir	Nivel de Educación de los puestos	Cantidad de mandos medios y directivos	Estudios	Experiencia	Capacitación	Habilidades personales	Actitud	Empatía	Conocimiento del negocio	Desarrollo de nuevos productos	Ganancia de nuevos mercados	Aumento de volumen de ventas	Incorporación de tecnología	Incorporación de Know How	Porcentaje de Mercado	Volumen de Venta	Costo de Materia Prima	Costo de mano de Obra	Costo Impositivo	Rentabilidad del negocio	Razón social	Porcentaje de acciones	Cantidad de miembros	Vigencia del contrato	Definición de funciones	
Años de trabajo anteriores	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	
Puestos ocupados	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12	
Tareas desarrolladas	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	
Inversiones realizadas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	
Aspectos dominados	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
Organigrama	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
Puestos cubiertos	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
Puestos a cubrir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
Nivel de Educación de los puestos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
Cantidad de mandos medios y directivos	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Estudios	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
Experiencia	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	
Capacitación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	
Habilidades personales	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	17	
Actitud	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	22	
Empatía	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	
Conocimiento del negocio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
Desarrollo de nuevos productos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Ganancia de nuevos mercados	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Aumento de volumen de ventas	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	
Incorporación de tecnología	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
Incorporación de Know How	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
Porcentaje de Mercado	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	
Volumen de Venta	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
Costo de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
Costo de mano de Obra	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Costo Impositivo	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Rentabilidad del negocio	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
Razón social	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
Porcentaje de acciones	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	14
Cantidad de miembros	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	16
Vigencia del contrato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Definición de funciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
	9	14	14	18	16	21	22	28	14	19	13	11	14	13	10	11	17	24	24	23	25	25	22	24	22	24	26	27	17	19	18	16	24

Tal como se puede ver en la tabla anterior, las variables más influyentes son: Aspectos dominados, Estudios, Experiencia, Capacitación, Conocimiento del negocio, Incorporación de tecnología, Incorporación de Know How, Definición de funciones.

Dentro de las variables más dependientes podemos encontrar las siguientes: Puestos a cubrir, Costo impositivo y Rentabilidad del negocio.

Si vemos la relación de las variables influyentes con los factores analizados, podemos concluir que la variable Aspectos dominados se encuentra dentro del factor Análisis de la línea de base, las variables Estudios, Experiencia, Conocimiento del negocio y Capacitación corresponden al factor Competencias necesarias para formar parte de la empresa, las variables Incorporación de tecnología e Incorporación de Know How corresponden al factor Potencialidad del negocio y la variable Definición de funciones corresponde a el factor de Análisis del marco legal.

Tal como se determinó en el análisis anterior, de los seis factores sólo cuatro de ellos contienen variables influyentes.

Con respecto a las variables dependientes podemos analizar que la variable Puestos a cubrir se encuentra dentro del factor Puestos a cubrir por la empresa, las variables Costo impositivo y Rentabilidad del negocio se refieren al factor de Resultados económicos de la empresa.

Ahora bien, en la búsqueda de las variables críticas definiremos a las que tienen un alto valor de influencia y un alto valor en dependencia, es decir, son influyentes y dependientes. Dentro de estas variables podemos definir como variables críticas a las variables Incorporación de Know How, Incorporación de tecnología y Definición de funciones. Estas variables críticas están asociadas a los factores Potencialidad del negocio y Marco legal, respectivamente.

Dentro de los resultados del trabajo, sorprendieron las variables críticas que surgieron, por lo que se las analizó a fin de interpretar su relevancia, ya que dentro de las entrevistas no habían sido mencionadas como variables determinantes.

Para el análisis de las variables críticas se utilizó la herramienta de los “cinco por qué” con el grupo de los participantes en la confección de la matriz MIC-MAC. Del análisis de las mismas, se concluyó que para asegurar el traspaso de una empresa en forma ordenada es necesario asegurar su continuidad, y es por este motivo que si la empresa no posee la potencialidad de adquirir tecnología e incorporar Know How tiene pocas posibilidades de crecer en forma sostenida y de convertirse en algo atractivo a las futuras generaciones.

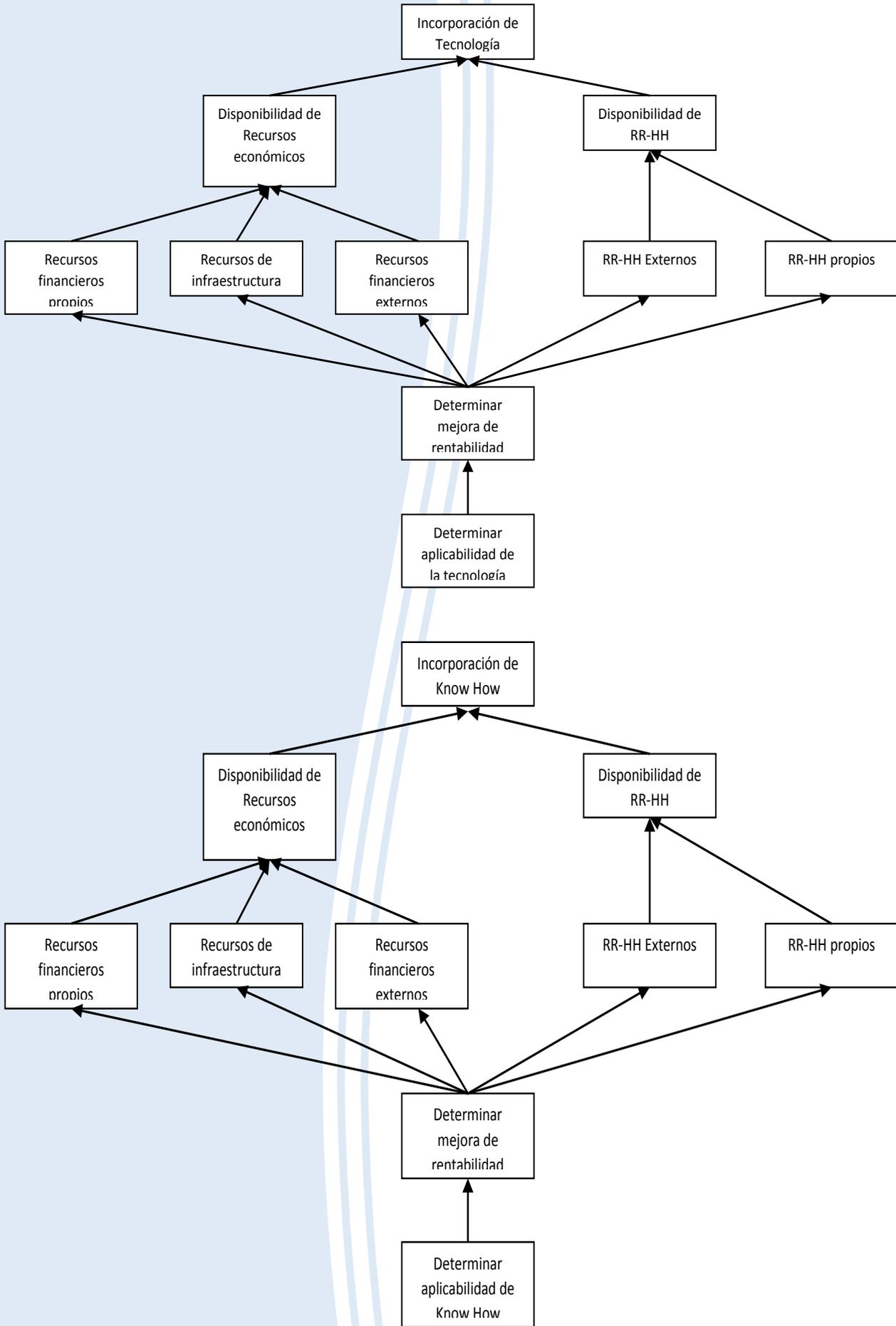
La variable Definición de funciones es crítica en cuanto a la capacidad que posee la empresa de admitir accionistas.

## Herramientas desarrolladas

A partir de este análisis se ha determinado que las siguientes herramientas pueden ser útiles en cuanto a realización de una continuidad ordenada en una empresa familiar.

La primera herramienta consiste en la aplicación de un diagrama de red aplicado a la Adquisición de tecnología e Incorporación de Know How.

En dicho diagrama, se analizan los pasos a seguir para la obtención de tecnología e incorporar Know How y en base a esto tomar acciones que le pueden faltar a la empresa para estar en condiciones de adquirirlas.



Por último, la herramienta que se propone para la determinación de funciones es un organigrama comparado donde se colocan las funciones antes del traspaso y luego de él y se concilia esto con los resultados económicos para verificar que el nuevo organigrama sea sustentable.

Una última herramienta sirve para definir las condiciones de base para poder realizar una continuidad en una empresa familiar y es una tabla de acciones.

Variable	Evaluación	Acción a Tomar
Aspectos dominados	Todos los miembros involucrados en la continuidad deben dominar aspectos claves del negocio.	Desarrollar funciones en la empresa por lo menos en 2 áreas de la misma.
Estudios	El nivel de educación debe fijarse en los necesarios para el negocio.	Todos los miembros deben adquirir un nivel equivalente.
Experiencia	Se debe definir un tiempo mínimo de experiencia.	Los miembros deben realizar un período de trabajo en la empresa por lo menos 2 años.
Capacitación	Se debe definir un plan de capacitación anual.	Todos los miembros deben lograr capacitarse anualmente.
Conocimiento del negocio	Se deben realizar tareas a fin de conocer a fondo el negocio.	Se deben planificar visitas a la competencia, asistencia a congresos y a cámaras del sector.
Incorporación de Know How	Se debe evaluar la posibilidad de incorporar Know How.	Ver diagrama de red.
Adquisición de tecnología	Se debe evaluar la posibilidad de incorporar tecnología.	Ver diagrama de red.
Determinación de funciones	Se deben definir las funciones en el nuevo Organigrama.	Ver organigramas comparados.

Por otro lado, se debe prestar atención especial a las variables dependientes, que son los Costos impositivos, la Rentabilidad del negocio y los Puestos a cubrir, a fin de poder evidenciar los cambios en el negocio. La colocación de indicadores en estos aspectos generalmente basta para su control.

### Conclusiones

Se puede concluir que las variables críticas para la continuidad ordenada de una empresa familiar están relacionadas a la continuidad del negocio y a su potencialidad de mejora. Por lo que si ellas están bien determinadas, la empresa debería tener continuidad. No obstante, se debe prestar atención a las variables fuertemente influyentes, sin las cuales es difícil asegurar el éxito y que están fuertemente relacionadas al desarrollo personal de los miembros que conforman la familia. Por lo antes expresado, podemos concluir que la aplicación de las herra-

mientas desarrolladas en este trabajo ayuda a poder definir una continuidad ordenada en empresas familiares. Dado que esto es algo que lleva tiempo, se debe comenzar con suficiente antelación.

### Bibliografía

- Formento H.; Bradidot, N. y Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de Diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios*. Instituto de la Industria, p. 48.
- Godet, M. (2004). *Análisis Estructural Con el método MIC-MAC*. Washington: Millennium Project.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistemas de Gestión*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rabouin, R. (2013). *Líderes de alto impacto*. Buenos Aires: Lengage Learning Argentina.