

LA SUCESION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE LA RIOJA ARGENTINA

MISKOSKI DANIELA ANDREA

Master en dirección de personas y liderazgo.
Contadora Pública Nacional.
Docente de la Universidad Nacional de La Rioja.

Palabras Clave:

*Empresa familiar;
estructura de gobierno;
sucesión; protocolo.*

Key Words:

*Family Enterprise;
Structure of government;
Succession; Protocol.*

Resumen

En la actualidad son numerosas las empresas familiares que se desarrollan en la ciudad de La Rioja, siendo esta una de las principales fuente de empleo para los habitantes de la región.

Se sabe que estas empresas afrontan diversos conflictos. Un número considerado de empresas familiares han subsistido siete décadas y han pasado tres generaciones, con lo cual nos ubica dentro de las estadísticas de Latinoamérica con respecto a estas características.

Es importante señalar la falta de conocimiento de las ventajas que poseen las empresas por ser familiares, como así también las herramientas que se pueden desarrollar en ella para lograr una sucesión organizada, permitiendo la continuidad de la empresa.

Abstract

At present there are numerous the family enterprises that develop in the city of La Rioja, being this one of principal source of employment for the inhabitants of the region.

It is known that these companies confront diverse conflicts. A considered number of family enterprises have survived seven decades and three generations have happened, with which it locates us inside the statistics of Latin America with regard to these characteristics.

It is important to indicate the lack of knowledge of the advantages that possess the companies for being relatives, as this way also the tools that can develop in her to achieve an organized succession, allowing the continuity of the company.

Introducción

La evolución histórica de la empresa mantiene relación estrecha con la de los pueblos. Los diversos tipos de empresas presentados a lo largo de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia las formas de progreso mas adecuadas.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata en las empresas industriales, comerciales y de servicios, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privadas, y de trabajo y acción estatal que se han reflejado de manera invariable en su forma de organización y constitución jurídica y económica.

Los descubrimientos científicos influyen de modo importante en las grandes empresas. De las pequeñas factorías - domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual - en la Edad Media hasta las grandes empresa actuales - que operan casi todas bajo el apoyo de los adelantos tecnológicos -, el camino es inconmensurable y el gran desarrollo de estas ha hecho que los avances en tecnologías busquen y encuentren nuevas formas de organización jurídica, administrativa y financiera (Rodríguez Valencia 2010).



En Argentina, existen entre 1.000.000 y 1.200.000 de empresas familiares es decir que representan alrededor del 75% de las empresas nacionales, generan entre el 40% y 42% del PBI, brindan cerca del 70% de los puestos de trabajos y generan el 90% de los nuevos puestos. El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías. Del total de empresas familiares, el 20% son sociedades con una forma jurídica definida SRL - Sociedad de Responsabilidad Limitada ò S.A. -Sociedad Anónima. El 70% de firmas de familia desaparece en cada generación. El 85% de los fundadores tienen entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa. El 8% de quienes emprenden estas actividades son mujeres. Entre los 53 y 57 años del fundador se vive una crisis. En ese momento, los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar el 86% o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela de los padres el 14% (Press, 2011).

En tanto Martínez Echezàrraga (2010) sostiene que la importancia de las empresas familiares es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía en casi todos los países. Sin embargo indica que uno de los problemas de las empresas familiares es la baja esperanza de vida. El estudio elaborado por Ward (1994), citado por Martínez Echezàrraga (2010), arroja que solo el 13% de las empresas familiares se mantienen en manos de la tercera generación. Estudios similares indican que en el Reino Unido llega al 14% y en Canadá alcanza el 10%. En Latinoamérica se estima según los datos recogidos en la región, que en Argentina el 70% de las empresas desaparecen en cada generación. En Brasil el 30% pasa a la segunda generación, en tanto que el 5% solo a la tercera, en Chile, la media de antigüedad de las empresas familiares mediana y grandes es de 31 años de vida y el 16% solo superan los 50 años de vida.

Las Pymes son mucho más flexibles que las grandes empresas para adaptarse a los cambios, tienen la facilidad para convertirse en aplicaciones prácticas las ideas innovadoras. En este punto, conviene recordar que el cambio es necesario para garantizar la estabilidad de la empresa y alcanzar el éxito. Por lo tanto, la sucesión representa un elemento clave, un elemento de largo plazo, fundamental para garantizar la continuidad de un proyecto empresarial (Tapies Lloret, 2012).

A través de mi experiencia profesional en la ciudad de La Rioja, Argentina, la mayoría de empresas comerciales son organizaciones muy



particulares ya que presentan un común denominador como es ser empresa familiar. Muchas de ellas durante su apogeo o al mando de su fundador fueron exitosas, luego con el paso del tiempo se mantienen en el mercado local o han desaparecido. En algunos casos llegan a conflictos familiares por la sucesión del poder dentro de la organización.

Sin embargo, se reconoce que los negocios familiares se enfrentan a una realidad compleja dado que solo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria

Objetivo General

Comprender el proceso de transferencia del mando en las empresas familiares, identificando factores que inciden en la continuidad de la empresa familiar.

Objetivos Específico

- 1- Determinar los tipos de participación que tienen los miembros dentro de la empresa familiar.
- 2- Reconstruir la historia de la empresa familiar y relacionarla con las características políticas y económicas del momento fundante.
- 3- Describir la dinámica funcional de la empresa familiar en lo productivo y en lo relacional
- 4- Identificar los factores que obstaculizan y / o viabilizan el proceso de sucesión del poder y su incidencia en la continuidad de la empresa
- 5- Identificar los efectos del tipo de comunicación en el proceso de sucesión.
- 6- Identificar y establecer correlaciones entre valores familiares y empresariales.
- 7- Describir la evolución generacional del espíritu emprendedor.
- 8- Determinar el nivel de conocimiento e importancia que le otorgan, los miembros de la empresa familiar, al protocolo como herramienta operativa del proceso sucesorio.



Metodología

Se aplicó una metodología de tipo exploratorio descriptivo con aplicación de diferentes tipos de estudio y aplicados en dos etapas.

Primera etapa exploratoria, se planteó una aproximación al objeto de estudio a través de la reconstrucción histórica de la creación de empresas familiares en la ciudad de La Rioja a partir de datos secundarios y de entrevistas a informantes claves a través de cuyos relatos se buscará contextualizar política y económicamente los momentos fundantes de las empresas familiares.

Segunda etapa, se estudia descriptivamente la evolución de las empresas familiares. Para ello se aplicó el método de "Estudio de Casos" a empresas seleccionadas según criterio de accesibilidad.

Empresa Familiar

Definir la empresa familiar es complejo debido a que el funcionamiento de la misma es diferente al del resto de las demás organizaciones. No obstante es importante considerar algunas definiciones:

*Los negocios familiares se diferencian tanto por la activa injerencia de la familia en la dirección del negocio como por la intención de sus miembros por conservar la tenencia de éste. Por lo tanto definieron empresa familiar como aquella empresa en donde dos o más miembros poseen el 15% o más de las acciones; los miembros de la familia son empleados en la empresa y la familia pretende conservar el control de la compañía en el futuro.*¹

Una empresa familiar es aquella en la que la familia fundadora posee una participación significativa de su capital (aquella que le permite ejercer el control político y económico sobre la empresa), además generalmente la familia participa activamente en la dirección mediante la incorporación de algunos de sus miembros a los órganos de gobierno y, en ocasiones, a posiciones directivas

¹ POZA, E. (2011). Empresas familiares. México: Cengage Learning.



*y, como fin último, aspira a desarrollar en el futuro un proyecto empresarial bajo su control.*²

Las empresas familiares se distinguen por las siguientes características:

1. La presencia de la familia.
2. El fundador, propietario sueña con mantener el negocio en la familia y que se traslade de generación en generación
3. La coincidencia de la familia, administración y propiedad con sus inclinaciones de suma-cero - ganancia o pérdida-, que ante la falta de crecimiento de la compañía vuelve particularmente vulnerable a las empresas familiares durante la sucesión.
4. La ventaja competitiva se encuentra en la interacción familiar, la administración y la propiedad, en especial cuando la familia es fuerte.

Asimismo al analizar la empresa familiar nos permite determinar ventajas como el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad en el trabajo, el tiempo, el dinero, la planeación a largo plazo, la estabilidad de la cultura, rapidez en la toma de decisión, los valores de confiabilidad y el orgullo personal. En tanto que las desventajas de las empresas familiares son la rigidez del fundador, los desafíos comerciales, la negativa a modernizar técnicas por avances tecnológicos, el incremento de capital, los conflictos emocionales de los integrantes de la familia, el liderazgo su grado de legitimidad y la mezcla de los intereses; la no delegación en la toma de decisión, y la carencia de un plan de sucesión.

Etapas del ciclo de vida de las empresas familiares

*La teoría evolutiva de la empresa familiar, se produce el desarrollo de la propiedad, de la familia y de los negocios. En efecto, existen tres etapas en el **desarrollo de la propiedad**:*

Primera etapa del dueño controlador –fundador-, persona visionaria y emprendedora, creadora del negocio, le dio forma, obtuvo un éxito y desea transmitir en el futuro a sus hijos. Cabe agregar que los dueños pueden ser herederos, hijo o

² BERMEJO, M. (2008). Hacia la empresa familiar líder una visión practica y optimista. España: Prentice Hall.



descendiente, se debe a que el modelo de un solo propietario se repite a través de las generaciones.

Segunda etapa: En nuestros tiempos varias legislaciones consideran que entre los hijos debe existir una transferencia de propiedad igualitaria, por ello la sociedad de hermanos es la sucesión natural en esta etapa. En relación con este último algunos hermanos trabajan en la empresa como ejecutivos y además son socios o accionistas, en tanto que otros solo son propietarios. Teniendo en cuenta que algunas veces el dueño no planifica su sucesión, los hijos al recibir la empresa en partes iguales tratan de manejar la misma lo mejor que pueden, en algunos casos el desacuerdo entre hermanos suele culminar en conflictos entre ellos.

Tercera etapa: consorcio de primos se da en una forma más avanzada de propiedad, esta etapa comienza con primos de primer grado y luego primos de segundo o más grado. En esta empresa son mayores la cantidad de accionistas, algunos pueden estar en la gestión y solo ser propietarios.³

*Por su parte Martínez (2010), considera que existen cuatro etapas para el **desarrollo de la familia**, la primera son las familias jóvenes de la empresa –los propietarios tienen entre hijos menores a los 18 años de edad, la segunda es el ingreso de esos hijos a la empresa, la tercera es cuando se desarrolla un trabajo conjunto entre padres e hijos, la cuarta etapa consiste en el traspaso del bastón de mando de padres a hijos.⁴*

*Por último, menciona que en el **desarrollo de los negocios** también existen etapas de evolución, la primera es la de inicio o despegue, es difícil de supervivencia se suele fracasar. A la segunda se la conoce como de expansión y formalización de los negocios es el crecimiento del negocio, va acompañada por la profesionalización de las actividades, formaliza la actividad emprendedora. Y por último la tercer etapa, reconocida como*

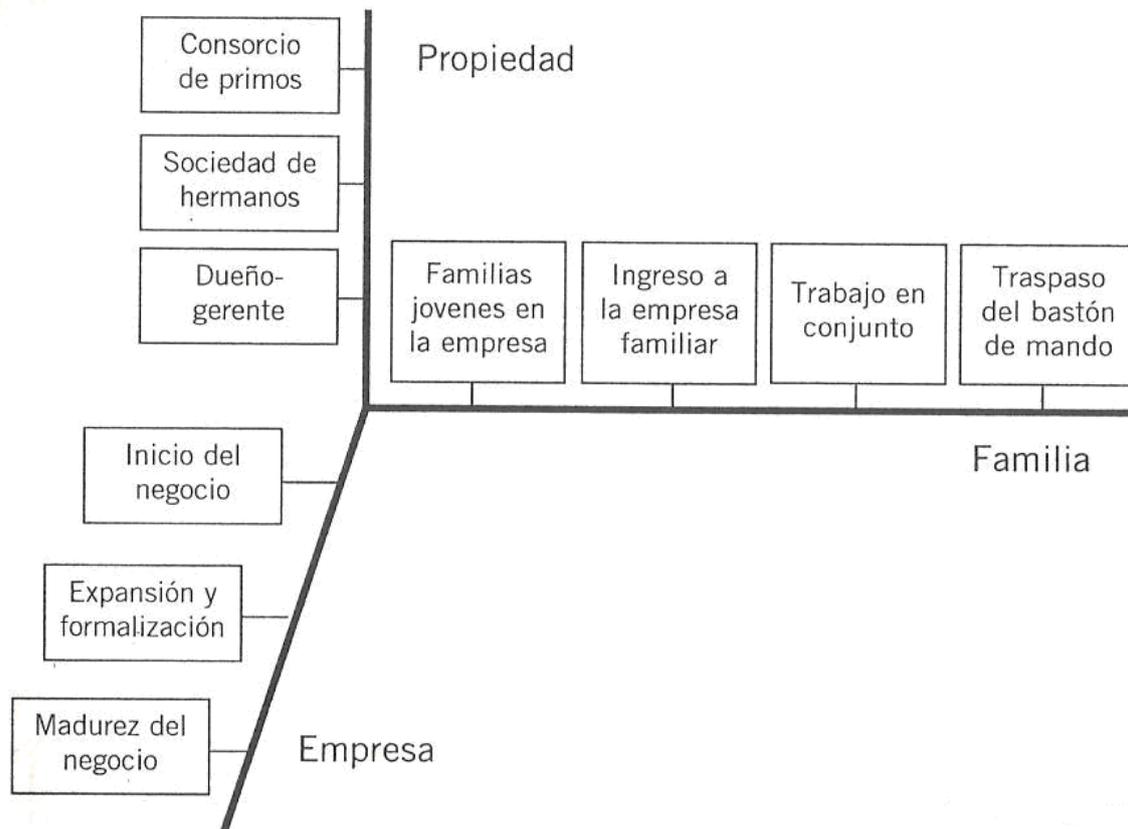
³ GERSICK, KELIN; DAVIS, JOHN; MCCOLLOM HAMPTON, MARION, Y LANSBERG, IVAN (1997). Empresas familiares: generación a generación. McGraw-Hill Interamericana, México.

⁴ MARTINEZ, J. (2010). Empresas familiares reto al destino. Argentina: Granica.



Madurez, la cual es el periodo de consolidación por lo cual serán mayores los recursos a implementar y la coordinación.⁵

Figura 1. Etapas en el Desarrollo de la Empresa Familiar



Fuente: adaptado de Gersick, Kelin; Davis, John; McCollom Hampton, Marion, y Lansberg, Ivan: Empresas familiares: generación a generación. McGraw-Hill Interamericana, Mexico, 1997.

En síntesis, estos tres enfoques de desarrollos –desde el punto de vista de la propiedad, de la familia y de los negocios- demuestra que las empresas familiares no son un ente genérico indivisible, sino un espectro de diversos tipos de organizaciones que pueden tener muy poco que ver entre sí y que presentan una gran variedad de gama de problemas, oportunidades y situaciones.

⁵ Ídem

El Gobierno de las Empresas Familiares

Se define como gobierno de la empresa familiar a la capacidad para organizar y controlar la relación entre los miembros de la familia, los accionistas y directivos para que la empresa progrese y la familia proteja su unidad, traduciéndose ello en ventaja competitiva.

Estructuras del Gobierno

Consejo de Administración

El Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva, es el órgano de gobierno que vincula a la empresa con la propiedad. Su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas. Por eso, su gran objetivo es elevar su patrimonio, procurando que el valor de sus acciones o derechos en la empresa sea el máximo posible. Es quien debe decidir y definir temas de estrategias, evaluar la gestión de la gerencia y los resultados generales de la empresa.

Consejo de Familia

Es el órgano o institución que representa a la familia en la empresa familiar. Es una instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus preocupaciones respecto de la empresa y proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección. Es el ámbito donde se debe procurar crear una visión compartida, un "código de entendimiento" y un plan familiar. En resumen tiene tres grandes funciones: 1) Conciliadora: buscar la armonía y unidad familiar, procurando prevenir conflictos; 2) Formativa: "educar" a la familia en los asuntos de la empresa y mantenerla informada; 3) Legislativa: elaborar el Protocolo de la familia.⁶

⁶ DELUCCHI, A. y FOLLE, C. (2012). Empresas familiares. Uruguay: Revista de negocios del IEEM.



Junta general o Asamblea General de accionistas

La Junta General es el órgano soberano de cualquier sociedad y en el que se integran todos los socios que constituyen su capital social. En aquella empresa familiar con muchos miembros es importante plantear el establecimiento del quórum, para tomar decisiones de alto impacto en la empresa. Mientras que en la práctica las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración y la Junta visualizara para cumplir con los requerimientos legales.⁷

Asamblea familiar

La asamblea es el órgano que aglutina a todos los miembros de la familia, sean socios o no, trabajen o no, sean consanguíneos o políticos. Se trata de un órgano de carácter informativo dedicado fundamentalmente a trasladar reportes sobre la marcha general de los negocios en general, acerca de la situación de la familia y sus relaciones con la empresa y como foro de detección de posibles problemas que llevar, según su naturaleza, al Consejo de familia o de Administración.⁸

Protocolo Familiar

Un acuerdo de voluntades, consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del Protocolo es indudable si el Protocolo se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa.⁹

La importancia del protocolo en las empresas familiares se debe a que está considerada como una herramienta que vincula a la familia, la empresa

⁷ BERMEJO, M. Ob.Cit. Año 2008

⁸ Ídem

⁹ CANDAL, A. (2004). La empresa familiar desde un punto de vista estratégico. España: PyMES.



y la propiedad. Permite mitigar, disminuir y hasta prevenir conflictos. Es un compromiso de carácter moral, que se puede traducir en documento legal.

El protocolo Familiar tiene como finalidad última organizar la sucesión, regular las relaciones de los miembros de la familia con y en la empresa familiar, logrando la continuidad en armonía de la familia y el éxito del negocio. La armonía no significa que no existan diferencias, que no existan opiniones diversas y conflictos puntuales. Si esto es tomado con madurez y con profesionalismo es posible obtener resultados positivos. En todos los casos debe tenerse presente que la unidad se construye en base a la transparencia e información.

El protocolo se elabora de acuerdo a las características de cada familia, de la empresa teniendo en cuenta los valores, los intereses, la visión, la cultura, los integrantes de la empresa, la composición de la familia. Las pautas que se mencionen pueden ser la sucesión, incorporaciones a la empresa, condiciones mínimas de acceso al trabajo, remuneraciones, derechos económicos al dividendo y de información, integración familiar, procedimientos de resolución de conflictos y responsabilidades de la empresa, establecer un código de conducta empresarial, la profesionalización (se entiende por tal a la contratación de profesionales extra familiares para que participen en las actividades de la gestión. Pero también puede referir a la formación y la preparación de los miembros de la familia cuando ya no alcanza con la vocación y el entusiasmo).

La Sucesión

La sucesión se ha de enmarcar dentro de un proceso más amplio de transición generacional. En la sucesión no participa solamente el sucesor y el predecesor, sino ambos más la confianza del resto de la familia (pues sin esta última no es posible sucesión exitosa alguna). Por tanto, la familia ha de tener en claro en todo momento que la sucesión no es solo un proceso técnico (planes y tareas preparatorias) entre dos personas; la sucesión es un hecho político en el cual está involucrada toda la familia y los principales



*directivos de la empresa familiar. No entenderlo así es con bastante probabilidad encontrarse con problemas en el futuro.*¹⁰

El proceso de sucesión de una empresa familiar se puede originar por 2 motivos:

1. Proceso de sucesión de contingencia, resuelven un problema inmediato – fallecimiento o enfermedad del director general o fundador -.
2. Procesos de sucesión estructurados a través de un plan de sucesión.

Conclusiones Generales en función de los objetivos planteados

1. De acuerdo a lo investigado es posible afirmar que las empresas familiares de la Ciudad de La Rioja están representados por una escasa cantidad de socios, los cuales mantienen un estrecho vínculo familiar, están formados por la relación de matrimonios, padres e hijos y/o cuñados.

El control administrativo o económico es ejercido por el socio fundador salvo el caso en que este haya fallecido por lo que directamente lo ejerce su conyugue. Por lo tanto la generación con mayor participación de poder en la empresa está representada por la primera generación llamada generación fundadora o por la segunda generación en caso que el fundador haya fallecido.

Todos los socios desempeñan y se involucran en diversa tareas dentro de la empresa, un ínfimo número de socios por razones de ubicación geográfica o trabajo personal no desempeñan tareas. Lo que coincide con la definición de Schulze-Lubatin-Dino y Buchholtz (2001) mencionado por Poza (2011) sostienen que los negocios familiares se diferencian tanto por la activa injerencia de la familia en la dirección del negocio como por la intención de sus miembros por conservar la tenencia de éste. Por lo tanto definieron empresa familiar como aquella empresa en donde dos o más miembros poseen el 15% o más de las acciones; los miembros de la familia son empleados en la empresa y la familia pretende conservar el control de la compañía en el futuro.

¹⁰ NOGALES LOZANO, FERNANDO. La Familia Empresaria. Editorial: Diaz de Santos. Año 2008.



2. Es importante rescatar la escasa información sobre empresas familiares en la ciudad de La Rioja. A través de la reconstrucción de los datos se puede establecer que las empresas familiares de la ciudad en su mayoría desarrollan actividades comerciales y cuyos rubros están relacionados a cubrir las necesidades básicas de la población, lo cual mide la idiosincrasia de los habitantes manifestando una actitud reactiva en la actividad por parte de la mayoría.

En los últimos 70 años, se detectaron algunos momentos importantes lo cual permitió la instalación y el crecimiento económico de la empresa familiar. Uno de esos momentos se encuentra entre la década del 40 y 50, se estima que la causa es el buen posicionamiento económico argentino a nivel mundial que permite la llegada de inmigrantes. Asimismo otro de los momentos es la década del 80 con la sanción de la Ley N° 22021 de Promoción Industrial, Agropecuaria y Turismo considerando a la ciudad de La Rioja privilegiada para su aplicación, posteriormente en el año 1989 asume al cargo como presidente de la Nación Argentina, Carlos Saúl Menem, de origen riojano permitiendo un mayor beneficio a través de los recursos que enviaban desde el gobierno nacional a la provincia. En dicho gobierno se sanciona la Ley de Convertibilidad que facilitó frenar la crisis hiperinflacionaria del país de esa época. Cabe rescatar que a partir de la década del 90 se produce un crecimiento de infraestructura en la ciudad.

3. La dinámica funcional pretende captar aquellos aspectos menos visibles de la empresa familiar, la zona subterránea y de los conflictos.

El capital de la empresa familiar corresponde en su totalidad a la familia, no realizan distribución de dividendos a fin de año de acuerdo a las ganancias sino que perciben en forma mensual una cantidad de dinero en concepto de remuneración. No elaboran un plan estratégico anual ni se establecen objetivos anuales para captar el negocio. En cuanto a la obligatoriedad de las actas de asambleas que establecen los estatutos legales de la empresa, manifestaron que solo dan cumplimiento por una formalidad en un sentido figurado. Ninguna posee órganos de gobiernos como Consejo de familias o Asambleas de familias que proteja el interés de la familia o sirva de nexo entre ellas. La estructura patrimonial de la empresa y de la familia no se encuentra separada. En cuanto a la



posibilidad de vender parte de las acciones de uno de los socios, solo existen acuerdos verbales en algunas empresas, en otras aun no hablaron de ese tema. En este mismo sentido, no se puede olvidar que el recurso más básico para la continuidad exitosa de una empresa familiar es la unidad de los miembros de la familia y su compromiso de tomar las decisiones adecuadas para la acertada conducción del proceso de dirección estratégica (Gallo, 2004).

La dirección de la empresa familiar es desempeñada por los socios mayoritarios de la misma, en tanto que la gerencia es exclusividad de los socios. No poseen órganos de gobierno como un Consejo de administración que controle la dirección de la empresa. Desgraciadamente, la mayoría de las empresas familiares no cuentan con un Directorio, y si lo tienen, no es muy activo. Suelen tenerlo para cumplir con los efectos legales, pero no un rol decisivo e importante en el presente y futuro de la compañía (Martínez Echezàrraga, 2010). Con respecto al ingreso de los empleados familiares a la empresa, esta decisión la asumen los socios, al igual que las condiciones especiales laborales de dichos familiares, siendo estas diferentes a la del empleado no familiar. La presencia de directivos no familiares en las empresas es nula. El tipo de comunicación es informal generando una comunicación dinámica.

Las empresas familiares participan a través de diversas actividades con responsabilidad social algunas de ellas se incorporan a la empresa por desarrollarlas en el ámbito familiar, esto está íntimamente relacionado con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la empresa familiar. La profesionalización por parte de terceros en la gestión de la empresa no es desarrollada por ninguna de las empresas, en tanto que pocas mencionan la formación de los socios para la sucesión.

Nos encontramos con empresas familiares de siete décadas y tres generaciones, como así también con empresas de cuatro décadas y dos generación. Consideran que la evolución de los cinco últimos años es creciente y estable, siendo los empleados miembros de la familia, por ejemplo cuñados, yernos, la vinculación de estos con la generación de la familia corresponde a la primera, segunda o tercera. Los miembros de la empresa familiar ante determinados hechos negativos que afecte a la empresa, manifiestan que prefieren disminuir la rentabilidad pero no perder el prestigio de la empresa. Dicho prestigio es el orgullo de la firma ya que



se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes y de la sociedad.

4. Al respecto se observó que los factores que obstaculizan el proceso de sucesión es la negativa de los fundadores o socios mayoritarios al hablar sobre la sucesión del mando, con lo cual la mayoría de las empresas familiares no han implementado un plan de sucesión. También se aprecia un cierto desconocimiento sobre quienes son las personas que deben participar en un plan de sucesión y como realizar la transferencia de mando. Pocas empresas reconocieron que sus herederos se encuentran capacitados para desempeñar tareas administrativas y tomas de decisiones por que desempeñaron esas tareas por alguna contingencia del socio mayoritario o fundador, el resto de empresas no capacitan a sus herederos. En efecto, Romero (1995) mencionado por Granatto (2007) afirma, en lo que respecta a la continuación de la empresa familiar, las desventajas que plantean mayores riesgos son las siguientes: en primer lugar, la no delegación del poder en la toma de decisión. Alrededor de dos tercios de los fundadores no delega el poder de decisión ni de mando en sus hijos u otros subordinados. En segundo lugar, encontramos la carencia de un plan de sucesión. Entre las causas mas frecuentes se encuentran: resistencia del fundador a aceptar el paso del tiempo y la declinación natural, competencia con sus hijos y subordinados, falta de intereses extra laborales, temor a la perdida de status y de poder, desconfianza en que los sucesores mantengan el nivel económico del fundador luego de su retiro y molestias por posibles dependencias de los mismos. Identificando la continuidad de la empresa con una determinada generación podríamos sostener que en las empresas de primera generación se da la siguiente situación: el fundador esta al mando de las decisiones mas importantes y delega lo mínimo.

En tanto que los factores que viabilizan el proceso de sucesión es el deseo por parte del fundador y de los herederos sobre la existencia y continuidad de la empresa familiar en el futuro. En este mismo sentido, el sueño del propietario de mantener el negocio en la familia –con el propósito de dar continuidad al negocio de generación a generación-(Poza, 2011), lo señala como característica de la empresa familiar.

5. La mayoría de las empresas manifestaron que poseen un tipo de comunicación informal con su contexto, entendiendo por tal a los socios,



empleados, clientes, proveedores. Con respecto al tono empleado en la comunicación es variado, pero manifiestan que logran una autoridad en término medio, en tanto obtienen un alto nivel de confianza y sinceridad. En el proceso de sucesión una de las funciones del líder es comunicar generando confianza y sinceridad. Asimismo Poza (2011) Las esposas de los conyugues tiene una vocación especial para generar confianza, además saben que función puede desempeñar con éxito para mantener y fortalecer la unidad familiar y la viabilidad para la continuidad de la empresa.

6. Al momento de analizar los valores de la familia y de la empresa, se observa la existencia de confluencia de valores, por ejemplo la responsabilidad, honestidad, solidaridad, innovación, trabajo, compromiso y confianza. Además en las generaciones más jóvenes del grupo de empresas analizadas incluye a la innovación como valor de la familia y de la empresa, lo cual demuestra una mirada actualizada con respecto al resto del grupo. Los valores son la base de la cultura de la familia y de la empresa, dicha fortaleza le permitirá sostener a la empresa y a la armonía de la familia a través del compromiso y la responsabilidad.

Asimismo todos los miembros de la empresa conocen los intereses de la familia, encontrando nuevamente una coincidencia en el deseo de mantenerse como empresa dentro del mercado y conservar su trayectoria en el futuro. Esto nos demuestra que los valores de la familia se trasladan hacia los valores de la empresa.

Las culturas empresariales a menudo están compuestas de valores únicos que definen la naturaleza del compromiso de la compañía con sus principales grupos de interés: clientes, accionistas, empleados y comunidades en las que opera el negocio. Las familias también disfrutan de culturas propias, es decir, de un conjunto de creencias, valores y principios que influyen de manera importante en cómo se comporta cada uno de sus miembros. Y ciertamente, la cultura de una familia que posee negocio influye considerablemente en la cultura de la organización que llamamos negocio familiar (Poza, 2011).

7. Los socios manifiestan poseer los instrumentos necesarios para evolucionar a pesar que señalan la necesidad de recursos humanos eficientes, cambio de liderazgo y financiación. Al analizar la necesidad del cambio de liderazgo se confirmara que a través del mismo se podrá desarrollar las competencias necesarias de esos recursos humanos,



debemos construir recursos humanos con la capacidad de generar valor a la empresa.

No obstante se observa que existen empresas que se encuentran inmersa en las necesidades que demanda el mercado para ser competitiva, como por ejemplo certificar calidad, cabe destacar que de la muestra la empresa más joven con dos años de vigencia y cuyos socios son la generación más novata con respecto al resto manifiesta un espíritu emprendedor diferente. Las empresas familiares son emprendedoras, por ser un sistema socioeconómico es decir una sociedad de personas con roles profesionales diferentes y objetivos comunes. Según Gersick, Lansberg, Desjardins y Murray (1999), citados por Martínez Echezàrraga (2010) afirma que la teoría evolutiva de la empresa familiar, se produce el desarrollo de la propiedad, de la familia y de los negocios. En efecto, existen tres etapas en el **desarrollo de la propiedad**: *Primera etapa* del dueño controlador –fundador-, persona visionaria y emprendedora, creadora del negocio, le dio forma, obtuvo un éxito y desea transmitir en el futuro a sus hijos. Cabe agregar que los dueños pueden ser herederos, hijo o descendiente, se debe a que el modelo de un solo propietario se repite a través de las generaciones. Síntoma de crisis: dependencia de una sola persona que generalmente es el máximo ejecutivo por lo cual toma la mayoría de las decisiones y es el motor del crecimiento, no puede delegar por lo que se trabaja al límite del stress. Otro asunto crucial es la transición de liderazgo especialmente cuando se produce a primera sucesión de mando. Y por último la formación del sucesor, es importante definir los sucesores para realizar las capacitaciones o entrenamientos adecuados.

Por otra parte es necesario políticas económicas que apoyen o acompañen al desarrollo de las empresas familiares evitando generar inseguridad en las operaciones o inversiones que realiza la empresa. En tal sentido esto último debiera ser motivo de reflexión para muchos conductores de las economías nacionales de nuestros tiempos, que han aplicado políticas monetarias a ultranza, construyendo verdaderas economías de suma cero centradas en el manejo de las variables financieras, que terminan potenciando la especulación y dejan de lado la producción como fuente genuina de generación de riqueza (Solana, 1998).



8. Se evidencia un desconocimiento pleno por parte de las empresas, especialmente en aquellas que están conformada por las generaciones más antiguas con respecto a la existencia del Protocolo como herramienta operativa del plan de sucesión. Las generaciones más jóvenes mencionaron tener una leve noción sobre la existencia del protocolo, aunque desconocen los temas que se tratan en el mismo. Por tal motivo no se han diseñado esta herramienta en las empresas. Es importante destacar que los socios manifestaron que existen acuerdos de palabras entre ellos pero no contempla todos los temas que debe contener un Protocolo. Como por ejemplo la profesionalización. Resulta oportuno mencionar a Press (2011) comenta, en el siglo XXI en el mundo de los negocios no solo alcanza el espíritu emprendedor, la motivación, el entusiasmo, el oficio y la experiencia del fundador para dirigir. En este siglo se debe dirigir una empresa con formación profesional.

Por su parte las empresas luego de una explicación brindada, consideran necesaria la elaboración e implementar un protocolo para evitar conflictos entre la familia. En efecto, Delucchi (2012) considera que el Protocolo implica un proceso, que deberá incluir un plan e incorporar la familia, empresa y propiedad. De modo que esta herramienta permitirá mitigar, disminuir o inclusive prevenir conflictos. El protocolo refleja un compromiso que en principio es de carácter moral, puede traducirse en un documento legal con efectos y obligaciones que permita la Ley.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDER EGG, E. (1996). Diccionario de Trabajo social. Argentina: Lumen.
- BERMEJO, M. (2008). Hacia la empresa familiar líder una visión practica y optimista. España: Prentice Hall.
- CANDAL, A. (2004). La empresa familiar desde un punto de vista estratégico. España: PyMES.
- Recuperado: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/08/la-empresa-familiar-desde-un-punto-de-vista-estrategico/> (30/08/2012).



CASADO, F. OLCESE, A. NUENO, P. y ROURE, J. (2005). El buen gobierno en la empresa familiar. España: Instituto de empresa familiar. Recuperado: http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf (01/09/2012).

DELUCCHI, A. y FOLLE, C. (2012). Empresas familiares. Uruguay: Revista de negocios del IEEM. Recuperado: <http://socrates.ieem.edu.uy/wpcontent/uploads/2012/08/focalizado.pdf> (15/09/2012).

GALLO, M. (2004). Tipología de las empresas familiares. España: Empresa y humanismo. Recuperado: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6966/1/Miguel%20Angel%20GALLO%20-%202004.pdf> (10/08/2012).

GRANATO, L y ODDONE, N. (2007). La empresa familiar: el eterno dilema de la supervivencia. España: Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga. Recuperado: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Granato.pdf> (15/08/2012).

HEPP, O. (1995). Como Diagnosticar una Organización. Argentina.

MARTINEZ, J. (2010). Empresas familiares reto al destino. Argentina: Granica.

NIETHARDT, E. (2010). El gobierno de la empresa y la familia. Argentina. Niethardt y asociados. Recuperado: http://www.tuempresafamiliar.com/?El_gobierno_de_la_empresa_y_lafamilia&page=ampliada&id=22& s=& page= (01/09/2012).

PRESS, E. (2011). Empresas de familia. Argentina: Granica.

POZA, E. (2011). Empresas familiares. México: Cengage Learning.

PICK y LOPEZ. (1980). Como investigar en ciencias sociales. México: Trillas.

RODRIGUEZ, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage Learning.

SOLANA, R. (1998). Producción su organización y administración en el umbral del tercer milenio. Argentina: Ediciones interoceánicas S.A.

SELLTIZ, JAHODA y otros. (1965). Métodos de investigación en ciencias sociales). México: Rialp.



STEIN, G. y SAN MARTIN, A.(2009). La sucesión del Ceo. España: IESE Business school Universidad de Navarra. Recuperado: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-80.pdf> (01/09/2012).

TAPIES, J. (2012). La revista de Clarín para las PYMES y el comercio. Argentina: Clarín.

TURRIAGO, A. (2009). Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker. España: Rev.fac.cienc.econ, XVII . Recuperado: (31/08/2012).

Cita de este artículo:

MISKOSKI, D. A. (2015): "La sucesión de las empresas familiares en la Ciudad de La Rioja Argentina" Revista OIKONOMOS [en línea] 15 de Abril de 2015, Año 5, Vol. 1. pp. 75-94 . Recuperado (Fecha de acceso), de <http://oikonomos.unlar.edu.ar>

