



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Empresas familiares  
Los desafíos en el proceso de transición**

**Autor: Alejandro Alberto Romero**

**Legajo: 17159**

**Mentora: María Fernanda Tamborini**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Empresas familiares**  
*Los desafíos en el proceso de transición*

Alejandro Alberto Romero  
17159  
María Fernanda Tamborini

Victoria, Bs. As., Argentina  
6 de julio de 18

## **Agradecimientos**

A mis padres por su esfuerzo y dedicación.

A mis abuelas por confiar siempre en mí.

A Fernanda, por su continuo apoyo y perseverancia.

A Caro, que siempre estuvo presente cuando la necesite.

Finalmente, a todos los que me acompañaron durante este tiempo ayudándome a ver el valor de terminar este trabajo, en especial a Vicky y Gaby.



Universidad de  
**San Andrés**

# Indice

## 1. Introducción

- 1.1. Problemática y justificación del estudio
- 1.2. Objetivos y preguntas de investigación
- 1.3. Estrategia metodológica

## 2. Marco Teórico

### 2.1. La empresa familiar

- 2.1.1. Relación entre empresa y familia
- 2.1.2. Etapas y ciclo de vida de la empresa familiar

### 2.2. El proceso sucesorio

- 2.2.1. Profesionalización
- 2.2.2. Cambio generacional
- 2.2.3. El sueño compartido: la visión familiar
- 2.2.4. Selección del sucesor

### 2.3. Conclusiones del Marco Teórico

## 3. Casos de estudio

- 3.1. FV S.A.
- 3.2. Compañía ferretera Argentina S.R.L.

## 4. Conclusiones

## 5. Bibliografía

# 1. Introducción

## 1.1. Problemática y justificación del estudio

El presente trabajo de graduación buscó analizar, mediante un estudio de casos, la difícil cuestión del cambio generacional en empresas familiares. Al respecto, la bibliografía de referencia (Lansberg 2000; Neubauer y Lank 1999; Leach 2009) menciona dos caminos: la profesionalización o el cambio de generación. Como señala Kaplun<sup>1</sup> (Revista Mercado 2001), el momento donde finalmente el líder fundador decide dejar su organización no es un punto en la línea de tiempo de la empresa, sino que por el contrario, fue el resultado de un proceso. Esto significa que es posible y necesario planificarlo de manera estratégica para que la empresa se beneficie y el cambio de liderazgo, ya sea porque se incorpore la nueva generación familiar o porque se profesionalizo el management aporte valor a la organización.

Antes de avanzar en la problemática, es conveniente definir empresa familiar. Lea (1993), la define como una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. De esta manera, las empresas familiares se convierten en la configuración más ampliamente difundida en el mundo. Según un estudio de la universidad de St. Gallen (Peterson-Withorn, 2015) las empresas familiares representan el 80% de las compañías a nivel mundial. En Estados Unidos (Conway Center) representan el 64% de P.B.I. generando el 62% de los empleos, mientras que en Argentina (Confederación Argentina de la mediana empresa) la confederación Argentina de medianas empresas señala que las empresas familiares representan el 68% del P.B.I. capturando el 70% del empleo privado.

Esta preponderancia se ve contrastada con la tasa de supervivencia que

---

<sup>1</sup> <http://www.mercado.com.ar/notas/36592>

poseen las empresas familiares para superar la primera transición generacional, ya que como señala Kaplun (Revista Mercado 2001) y Neubauer y Lank (1999), el 70% de las empresas familiares no logran atravesar con éxito la primera transición generacional. Las principales razones que destacan son, en primer lugar, el estilo unipersonal comúnmente asociado a los fundadores. Esto dificulta la transición ya que el dueño fundador percibe su forma de administrar la organización como la única, dándole poco espacio a las nuevas ideas (Leach 2009).

Otro factor asociado con el estilo unipersonal, tiene que ver con la no planificación de la sucesión. Lansberg (2000) expone que la principal razón de fracaso en la transición de mando en una empresa familiar es la no planificación de la misma. Luego del alejamiento del fundador, la organización tiene que encontrar rápidamente una nueva forma de comunicación ya que no existe más la figura del líder centralizando todas las decisiones. Por otro lado, Kehayoglu (1999), plantea que es muy complejo el traspaso debido a la cantidad de factores intervinientes en la decisión: la existencia de un dueño o múltiples, la relación padre-hijo, los herederos que desean trabajar en la empresa o aquellos que solamente desean ser accionistas, etc.

Dentro de este marco, se hizo especial hincapié en analizar la problemática con foco en la estrategia necesaria para lograr el traspaso y en el rol que tiene la visión familiar como factor de éxito en la transición.

Como se mencionó anteriormente, el cambio generacional en las empresas familiares es un proceso de cambio por el cual la siguiente generación toma el control de la organización. En contraposición, la profesionalización del management implica contratar un líder no familiar para que tome las riendas de la empresa.

El enfoque del trabajo se centro en la estrategia como punto central del proceso de cambio. En este sentido Kimberly (Revista Gestión 2008), expone que centrarse en el ¿Quiénes somos? y ¿Quiénes necesitamos ser para tener

éxito en el futuro? definen el concepto que él enuncia como identidad corporativa. Sin dudas este concepto cobra relevancia cuando lo que se busca es mantener el prestigio y la rentabilidad en una compañía que sufre una transición. Asimismo estas dos preguntas son perfectamente aplicables al segundo plano interviniente en este tipo de empresas: la familia. Resulta obvio, en este tipo de organizaciones, analizar ambos planos ya que se encuentran profundamente relacionados.

La elección de este tema se basa en primer lugar en la gran participación (68% del PBI) que tienen las empresas familiares, cómo así también en la generación de empleo privado 70% (Confederación Argentina de la mediana empresa).

Otro factor importante es la tasa de supervivencia frente a la primera transición. Urieta (Urieta 2017) llegó a la conclusión de que el 70% de las empresas familiares no logran atravesar con éxito la primera transición generacional. En segundo lugar, la cercanía personal del autor a esta problemática.

## **1.2. Objetivos y preguntas de investigación**

El objetivo principal de este trabajo es analizar la problemática con foco en la estrategia necesaria para lograr el traspaso y en el rol que tiene la visión familiar como factor de éxito en la transición, a través del estudio de casos: FV S.A. y Compañía Ferretera Argentina S.R.L.

Las preguntas que guiarán la investigación se exponen a continuación:

- A partir de los casos investigados: ¿Cuáles son las principales estrategias vinculadas a la continuidad y sucesión que utilizaron las empresas familiares para llevar a cabo la transición?
- ¿Qué rol tuvo la visión familiar para superar los desafíos vinculados a la transición?

### 1.3. Estrategia metodológica

Para el estudio se utilizaron herramientas de investigación de corte cualitativo, específicamente se utilizó el método de caso. Esta modalidad fue elegida ya que permite comprender mediante un acercamiento inductivo las complejas relaciones que se presentan en determinados contextos (Urbano Pulido & Toledano Garrido, 2007).

La estrategia se basó en dos pilares: la revisión bibliográfica y el estudio de casos. Para el primero lo que se buscó es agotar los recursos bibliográficos, ya sea papers, libros, revistas, artículos, etc. Para ello, se utilizaron las bases de datos internacionales, la biblioteca de la universidad como así también de la constante actualización que brinda Internet. El segundo pilar, el estudio de casos, se sustentará en dos empresas. En primer lugar, se entrevistara a los responsables de la empresa FV S.A., quienes pasaron por el proceso de transición hace algunos años eligiendo como sucesor a un integrante de la familia, y en segundo lugar se analizó la empresa Compañía Ferretera S.A. Si bien en ambos casos el recorrido y el tamaño de las empresas fue distinto el resultado termino siendo muy similar, un miembro familiar es hoy quien dirige la compañía.

Las entrevistas buscarán generar la confección de un cuadro-matriz que permita comparar las realidades de ambas organizaciones y sacar conclusiones. Sin embargo es posible que con las preguntas cerradas se pierdan matices relevantes para este trabajo. Por esta razón, una parte de la entrevista será abierta, intentando obtener los puntos de vista y emociones de los participantes, centrándonos en las experiencias tal como fueron vividas por los entrevistados (Sampieri, Collado y Lucio, 2006).



## 2. Marco teórico

### 2.1. La empresa familiar

Antes de comenzar a desarrollar los temas de este capítulo, la relación entre la empresa y la familia y las etapas de la empresa familiar, me parece pertinente repetir la definición de empresa familiar que anteriormente se expuso: Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una empresa o a varios miembros de la misma familia (Lea, 1993). Sin lugar a dudas esta configuración es la más difundida, el 25 por ciento de las empresas que forman parte de la lista Fortune 500 son familiares. Basta con citar algunos nombres para darse cuenta que no solamente son empresas pequeñas sino también que las hay de la talla de Johnson & Son, BMW, Lego y muchas otras que cotizan en bolsa pero aún así conservan su condición de familiares como Ford Motor Company o Campbell Soup (Lansberg 2000).

Sin embargo, su bajo índice de supervivencia es un dato conocido. Menos del 30 por ciento duran hasta la segunda generación, y de esta cifra, sólo el 10 por ciento llega a la tercera (Lansberg 2000). Por esta razón es importante enumerar cuales son, según Leach (2009), sus ventajas y desventajas.

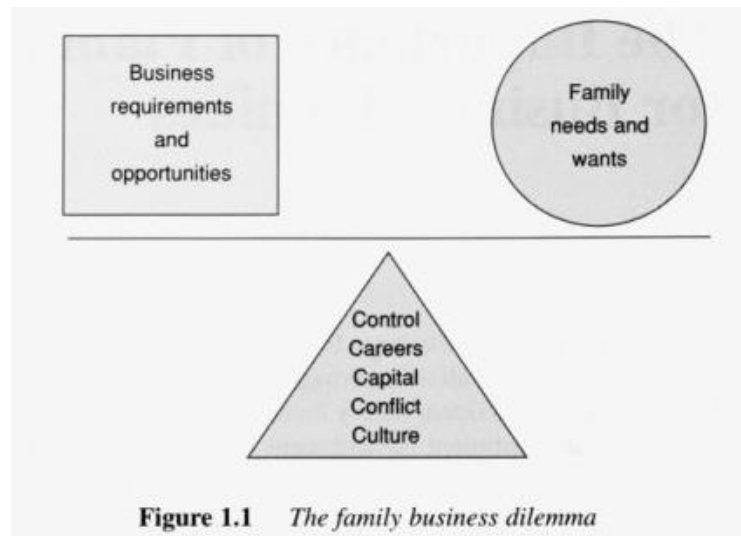
En primer lugar encontramos las ventajas que posee una empresa familiar:

- Compromiso
- conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- Planeamiento a largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

En segundo lugar, vemos que entre las debilidades encontraremos el tema principal que desarrolla este trabajo de graduación: la sucesión.

- Sucesión
- Desafíos comerciales
  - Modernización de las técnicas obsoletas
  - Manejo de las transiciones
  - Incremento de capital
- Rigidez
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad

Cómo lograr la sucesión con éxito es el tema principal de este trabajo. Sin embargo, las empresas familiares cuentan, adicionalmente, con el problema de reunir trabajo y familia en la misma relación. Esto sin dudas genera roces y tensiones que deben ser resueltas. En este sentido Carlock y. Ward (2001) planean elementos que pueden servir para generar el balance deseado entre los requerimientos del negocio y las necesidades de la familia. Como muestra la figura 1.1 hay cinco conceptos que serán de ayuda para equilibrar la polaridad implícita. El control, que implica la capacidad de tomar decisiones, la carrera que es la capacidad de ocupar puestos, el capital que significa la capacidad de obtener renta, el conflicto que alude al poder y la cultura como medio para apaciguar las aguas.



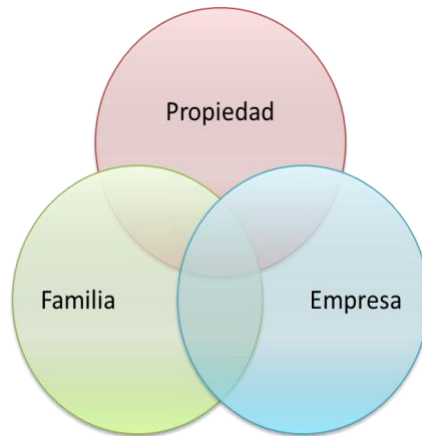
**Figure 1.1** *The family business dilemma*

Lansberg, Ivan. 2000

### 2.1.1. Relación entre empresa y familia

Las empresas en general son organizaciones cuyo objetivo es la generación de riqueza, produciendo bienes o brindando servicios. Otra forma de ver las empresas es como organizaciones sociales, ya que se encuentran compuestas por personas. Este factor es importante debido a que las interacciones que resulten de cada uno de los individuos que la conforman impactará en la performance de la empresa. A su vez, este concepto cobra relevancia ya que la empresa familiar agrega una característica distintiva adicional a las interacciones entre los individuos de la organización: muchos de ellos además de compartir una relación profesional, comparten una relación familiar.

A diferencia de las empresas colectivas, en las empresas familiares la propiedad, la dirección y la gestión no están claramente delimitadas. Sucede que muchas veces una sola persona detenta los tres roles, lo cual implica una gran responsabilidad ya que son accionistas, directores y administradores. En la empresa colectiva, estos roles están claramente diferenciados, el accionista financia, el director marca el rumbo y el administrador opera (Anelli, 1994)

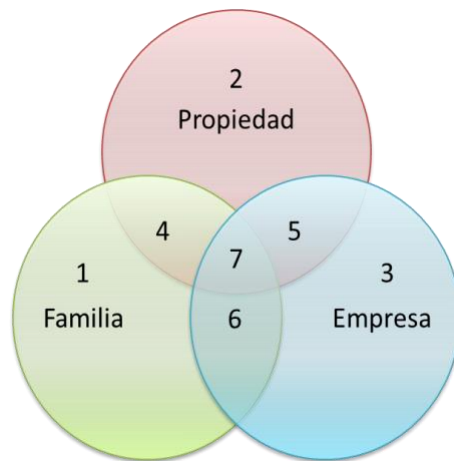


El sistema de la empresa familiar (Gallo 1997)

Esto sin dudas genera efectos nocivos en cuanto a la sucesión ya que muchas veces es el dueño-fundador quien centraliza estas funciones. Esto significa que no sólo tendrá que delegar una tarea sino que al retirarse habrá que llenar tres posiciones. Sin dudas esto servirá cuando se plantee un plan de sucesión ya que podemos hacerlo más gradual si transformamos el administrador, accionista y director en simplemente un director. Éste estará en la compañía, pero no tan relacionado con el día a día y podrá desde su posición seguir aportando su invaluable experiencia.

Otra estrategia posible es la de incorporar un director que medie en el proceso de sucesión, un tutor para la nueva generación y consejero para el fundador-dueño. Esta estrategia en vez de restarle atribuciones al fundador, le agrega la posibilidad de contar con un socio estratégico para superar el proceso de sucesión. Antes de comenzar un proceso de cualquier tipo, es recomendable tomarse un tiempo y analizar de manera detallada cuales son las habilidades y recursos que necesita la organización para superar con éxito este proceso (Fantin 2008). Es aquí donde un director que cuente con las habilidades que necesita, pero no tiene la organización puede ayudar a convertir el cambio generacional en un vector de crecimiento para la organización.

En segundo lugar, se puede decir que en la empresa familiar se da la conjunción de tres sistemas: propiedad, familia y empresa (Gallo, 1997).



El modelo de los tres círculos (Gallo 1997)

Las relaciones entre los tres sistemas dan lugar a cuatro sub sistemas:

- 7- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa
- 5- Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
- 4- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.
- 6- Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa

La importancia de este sistema se da en el dinamismo que produce la alteración de las relaciones de poder dentro de la organización. Cuando este fenómeno se produce, los requerimientos de los grupos varían lo cual puede provocar una inestabilidad si la organización no se encuentra preparada para afrontarla. Uno de los momentos donde se produce este tipo de alteraciones es cuando se produce un cambio generacional. Es por esto que es necesario pensar este proceso en términos sistémicos viendo las interrelaciones de los actores y considerando este cambio como un proceso y no como un momento dado de la organización. Sin lugar a dudas la mejor opción será, como se dijo anteriormente, la planificación de la sucesión.

Leach (2009) propone analizar la relación entre familia y empresa

considerando ambos conceptos como dos sistemas. En primer lugar, define que el sistema familiar presenta un tipo de interacción basada en los lazos afectivos y de profunda base emocional. A su vez, estos lazos y las conductas entre los miembros del sistema familiar están influenciados por el subconsciente y tienden a tener conductas introvertidas, ya que la lealtad, la protección y la educación son valores altamente esperados. Por último, Leach (2009) plantea que el sistema familiar se destaca por una actitud conservadora que trabaja en pos de minimizar el cambio y mantener inalterado el balance de la familia. En segundo lugar se encuentra el sistema empresarial que según define el autor tiene una base laboral donde el cumplimiento de las tareas es lo principal. A su vez, en contraposición al sistema familiar, el empresarial no se basa en los lazos familiares sino que está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración. Otra de las características de este sistema es que es extravertido ya que genera bienes y servicios para el mercado a su vez que promueve el cambio como una estrategia para asegurarse su supervivencia.

A diferencia de las empresas colectivas donde estos sistemas están inconexos, es en las empresas familiares donde dichos sistemas actúan de manera conjunta e interrelacionada. El problema, entonces, resulta de las interacciones y superposiciones que pueden aparecer entre ambos sistemas.

### **2.1.2. Etapas y ciclo de vida de la empresa familiar**

Las empresas familiares como toda organización van sufriendo modificaciones a lo largo del desarrollo de su vida. Estas transformaciones pueden ser agrupadas en etapas, y en cada una de ellas nos encontraremos con desafíos y vicisitudes propias del momento en el que se encuentra la organización.

Como dice Pagani (2009), hay tres formas de analizar las empresas de familia y sus etapas: desde la óptica de la propiedad, desde la óptica familiar y desde la óptica del negocio.

Lansberg (2000) explica que la forma de entender las etapas de una empresa familiar debe ser desde la óptica de la propiedad. En las empresas familiares grandes o que cotizan en bolsa pero están controladas por una familia, la propiedad se encuentra en manos de un grupo reducido de accionistas que generalmente son familiares. Otra forma que las familias ejercen su control sobre las compañías es a través de sociedades control o complejos instrumentos financieros. De esta manera, participen o no del directorio, la familia retiene para sí el poder último de decisión. La propiedad, dice, es en última instancia lo que prevalece en la toma de una decisión.

El autor, (Lansberg, 2000) explica que cuando se analiza desde la óptica de la distribución de la propiedad, se pueden reconocer tres etapas: las empresas con un dueño director, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. A continuación voy a explicar cada una de ellas, pero es importante que el lector entienda cada una de las etapas relacionándolas con la etapa generacional en la que se encuentra la organización.



Lansberg, Ivan. 2000

### *Etapa 1 - Dueño director*

En esta etapa, que suele ser la inicial de una organización familiar, el fundador de la empresa es una especie de monarca donde el centralismo de este es una característica distintiva de la estructura organizacional. Lansberg (2000), relaciona esta estructura con la de una araña, donde el dueño se posiciona en el medio pero conoce profundamente cada una de las áreas, tanto sean técnicas como comerciales. Él es el nexo de la compañía con el afuera (bancos, proveedores, clientes, etc), muchas veces trazando una confusa línea divisoria entre ambas entidades, ya sea porque otorgan activos personales como garantías o porque es necesaria su firma para emitir un pago. Este modelo es útil para poder plasmar la visión del fundador en la naciente organización, ya que este es un receptor de información y un disparador de decisiones. Ahora bien, a medida que la complejidad aumenta, este modelo centralizado va a generar una sobrecarga en el dueño fundador, ya que la estructura no está organizada de manera que los mandos medios filtren los problemas cotidianos, sino que es el dueño quien deberá lidiar con ellos.

Por otro lado, el autor, hace una relación entre empresa y familia. Explica que hay una conexión entre el ciclo de vida de la compañía y la de la familia. Esta etapa será muy probablemente la de la creación de su propia familia: madre, padre e hijos. Esto último cobra valor simbólico ya que del fundador se desprenderá la cultura de la organización, ya sea la de su familia como la de su compañía. Sin dudas, dicho punto jugará un papel preponderante a la hora de afrontar la sucesión ya sea por lo difícil que pueda resultar para los sucesores continuar tras los pasos del fundador como así también por su inhabilidad para planificarla

### *Etapa 2 - La sociedad de hermanos*

Estructuralmente esta evolución del modelo dueño director reconoce una mayor complejidad debido a la multiplicidad de actores que intervienen en la toma de decisiones. En su forma más pura, ninguno de los hermanos tiene



clara ventaja sobre los demás y deben, de esta manera, tomar las decisiones por consenso. La complejidad, mencionada anteriormente, responde a que la propiedad y por ende en la visión de la toma de decisiones se encuentra fragmentada. Esta fragmentación responde por un lado a los actores intervinientes que ahora son más de uno como también a la posibilidad de que algunos no participen diariamente en la vida de la organización sino que por el contrario sean simple accionistas. De esta manera, el autor, nos muestra dos posibles caminos: el formato “primero entre iguales” y el formato “liderazgo compartido”. En el primer caso se trata de un grupo de hermanos que tiene un líder reconocido, ya sea formalmente o no. En el primer caso esto puede estar dado por un cargo o responsabilidades adicionales, en el segundo. El desafío aquí radica en la capacidad del hermano líder en obtener el consenso del resto del grupo a la hora de tomar decisiones relevantes. En el segundo formato, liderazgo compartido, los hermanos manejan la organización como un equipo. No solo están en igualdad de condiciones patrimoniales o accionarias sino que también comparten la decisión en grupo, más allá de que cada uno pueda tener a su cargo determinadas áreas funcionales de la empresa.

### *Etapa 3 - Consorcio de primos*

Esta última evolución organizacional refleja una estructura familiar y de la propiedad mucho más fragmentada debido al paso de las generaciones. En esta forma la familia ha ido creciendo y se encuentran con que hay varias ramas de la familia que tienen una porción patrimonial de la compañía.

En este tipo de organización la preocupación viene dada por la administración política de cada una de las ramas que la componen. En este sentido la ramificación ha hecho que el poder se encuentre atomizado en una gran cantidad de personas. Sin embargo hay ciertos aspectos que Lansberg (2000) pone en evidencia a la hora de identificar el poder de influencia que posee cada grupo de primos. Si una rama cuenta con una menor cantidad de integrantes, significa que el poder de decisión está en menor cantidad de personas, lo cual haría que sea más factible arribar a un acuerdo e influir sobre

una decisión global como grupo y no como entidades separadas. El segundo punto tiene que ver con la capacidad de coalición que puedan llegar a tener dos grupos de primos para así poder tener un bloque mayoritario en términos accionarios. En tercer lugar, en este tipo de organizaciones hay primos que poseen cargos gerenciales: cuanto mayor sea la representación de una rama más probable es que esta influya en la toma de decisiones.

En esta última evolución se acrecienta el problema de los que integran el management y los que simplemente son accionistas. En este caso, es más probable que las tenencias accionarias no sean lo suficientemente grandes como para poder obtener un flujo de ingresos estable. Aquí se presenta una competencia entre el capital de trabajo y la liquidez de los accionistas. Otro problema entre los accionistas y los que realmente participan diariamente en la organización es la asimetría de información que poseen, lo cual según el autor, termina frustrando a los que participan en la empresa.

Otro punto a tener en cuenta es la desincronización entre los cambios generacionales familiares y los del management de la compañía. Asociado a esto último, cada rama de la familia puede tener diferencias en cómo ha planificado la sucesión. La atomización en términos de propiedad debilita la toma de decisiones conjuntas respecto a la sucesión debilitando la capacidad de la familia en su conjunto para seguir controlando la propiedad. En este último modelo cobran gran relevancia las estructuras de gobierno para poder separar las decisiones que corresponden a la familia, a la propiedad o al management. En última instancia estas estructuras harán que se preserve la autonomía en la toma de decisiones.

Retomando la estructura propuesta por Pagani (2009), hay tres formas de analizar las empresas de familia y sus etapas: desde la óptica de la propiedad, desde la óptica familiar y desde la óptica del negocio. Es momento entonces de analizar este proceso desde la segunda óptica; la familiar.

Según Pagani (2009), el desarrollo de la familia y la empresa se divide en

cuatro etapas: familias jóvenes en la empresa, ingreso a la empresa familiar, trabajo conjunto y traspaso del bastón de mando.

El modelo sugiere, según Echezárraga (2010) que la familia atraviesa situaciones y problemas distintos, dado que en cada uno de los estadios los desafíos y necesidades de las personas, pero también de la organización van cambiando debido a la misma evolución que van sufriendo los mismos.

Por último se analizaron las etapas de una empresa familiar desde la óptica del negocio. Según Echezárraga (2010) cuando se analiza la organización familiar desde el punto de vista del negocio, se pueden identificar tres etapas: inicio del negocio, expansión y formalización y madurez del negocio.

La primera de ellas, es donde se arma el negocio, la más embrionaria y riesgosa ya que como dice el autor (Echezárraga 2010) el 40% de las empresas familiares no suelen superar los primeros 5 años de vida. Esta primera etapa podría ser referida como la emprendedora. Las que logren burlar las estadísticas y continúen su proceso, pasaran a la segunda etapa: expansión y formalización. En ella la empresa crecerá de manera tal que pasara los límites que el emprendedor pueda haberse imaginado, traspasando muchas veces las fronteras provinciales o nacionales. Por otro lado, transitara el camino de la formalización de los procesos lo que hará en muchos casos que el conocimiento se asiente en la organización y no en la cabeza de su fundador, aspecto muy relevante para la evolución de la compañía. En esta etapa, además de estandarizar los procesos se verá también la posibilidad de comenzar a contratar personas externas a la familia. En la última etapa, la fase de madurez, la consolidación será la palabra que signe este período. Los esfuerzos estarán enfocados a que la organización trascienda a las personas. Por esta razón se profundizarán los procesos y se invertirá mucho tiempo en la selección de recursos humanos y la coordinación de los mismos. En esta etapa, algunas compañías buscan capital en las bolsas para poder solventar las necesidades propias de la fase.

Estas tres formas de entender la evolución de las empresas, ya sea desde la

familia, desde la propiedad de la empresa o desde sus negocios ayudan a poder tener una amplia visión de lo que los académicos han ido proponiendo a través de los años. El lector debe entender que estas tres formas de estudiar la evolución de las empresas familiares se relacionan entre sí, ayudando a entender los cambios pero sobre todas las cosas dando una visión integral de la empresa y la familia. En este trabajo no ahondaré en estas interrelaciones ya que no es el foco, aunque el lector puede profundizar buscando en la bibliografía.

## **2.2. El proceso sucesorio**

En primer lugar, fue necesario definir qué se entiende por sucesión en las empresas familiares. Siguiendo la definición de Neubauer y Lank (1999), la sucesión es tanto un proceso como un suceso. El suceso es el momento de la transferencia formal del poder y/o patrimonio de la generación precedente (la sucedida) al director entrante (el sucesor) mientras que el proceso es la serie de etapas identificables a lo largo del tiempo cuyo objetivo consiste en asegurarse de que el sucesor esté preparado para emprender la difícil tarea del director cuando llegue el momento.

El principal tópico que se reitera a lo largo de las transiciones más exitosas son las que resultan de establecer una “asociación” con la generación siguiente, sobre la base de la responsabilidad mutua, el respeto y el compromiso, antes que una decisión unilateral del dueño de alejarse imprevistamente de la firma. Leach (2009) introduce este concepto como vehículo para sustentar el proceso de cambio. En este sentido, es de vital importancia comenzar a comprometer a las personas claves en este proceso de manera tal que puedan aportar ideas y tener un amplio sentido de pertenencia en el producto final.

Asimismo, Leach (2009) dice que el líder debe comprometer a todos en su propuesta y obtener ayuda de afuera. Es una buena idea organizar una reunión de trabajo acerca del tema, con la presencia del propietario, algunos miembros seleccionados de la familia y empleados de confianza. El grupo será

responsable de desarrollar un plan de sucesión y supervisar su realización. Esto último es importante para asegurarse de que el plan cumple con los resultados esperados. Este proceso puede simplificarse parcialmente si la generación precedente redacta o redactó un plan de sucesión. Un plan escrito con una propuesta gradual para manejar aspectos psicológicos y prácticos del proceso de transición puede resultar de gran utilidad, lo mismo que los conceptos necesarios para formular y describir las etapas del proceso.

Al respecto Nicholson (2004) habla del liderazgo así: “Three questions should guide this. What is it that needs to be led in the family firm? Who are the leaders, actual and potential? How do family business leaders need to lead to be most effective? These three questions are interconnected, as we shall see. The ‘what’ of leadership is the role and tasks of the leader (...) In the family firm this plays out differently. The ‘what’ of leadership is more free to be determined by the leader and other interested parties, especially if the incoming boss is a family member. The ‘who’ of leadership is the tough call around succession. This should not be viewed as a singular challenge. We think too much in terms of the lone leader. It is a matter of building a winning team. In choosing a family member the question becomes not just who, but what is their profile and how can it be most effectively augmented by teaming with others. At London Business School we are doing psychological profiling with the leadership groups of family businesses to help them make smarter decisions in this area , and to help them understand what unseen biases might be operating among leadership teams with varying styles, goals and interests (...)”

El “how” es lo que este trabajo buscó responder basándose en las herramientas teórico-prácticas con las que el escritor cuenta y fue explayando a lo largo de este marco teórico.

### *Estrategias y etapas para la transición*

Para crear una estrategia contundente que genere el cambio deseado, Barthélemy (2006) muestra dos caminos posibles. Por un lado, explica que

podemos tomar la decisión de elegir una estrategia incremental donde los cambios sean pequeños y graduales y el resultado buscado, en consecuencia, se encuentre más lejano en el tiempo. Por otro lado, expone otra posible estrategia que es la de realizar un cambio radical lo cual implica un brusco proceso y muchas veces puede ser resistido por los integrantes de la organización aunque los resultados se verán en el corto plazo. Kaplun (Revista Mercado 2001), menciona que el cambio generacional no es un punto en la línea de tiempo de la empresa, sino que por el contrario, es un proceso, lo cual nos lleva a considerar que un enfoque incremental puede ser el más adecuado para superar este cambio.

Barnes y Hershon (2000), hablan del proceso de transferencia de poder de manera coordinada en los planos empresariales y familiares. Por otro lado, Longenecker y Schoen en su artículo "Management succession facing the future" publicado en el Journal of Small Business Management en 1978 señalan: "the parent-child succession in the leadership of a family-controlled business involves a long-term, diachronic process of socialization, that is, family successors are gradually prepared for leadership through a life-time of learning experiences." El concepto que los autores exponen aporta a este trabajo de graduación construyendo los primeros pilares para edificar la hipótesis de que el cambio generacional es un proceso y que como tal puede ser estratégicamente planificado. Ahora bien, la clave entonces de todo este discurso es el desarrollar esta estrategia que nos permita superar el cambio de generación con éxito.

Barnes y Hershon (2000) dicen al respecto," however, have stated that managerial succession involves a number of stages and that analyses of succession should utilize the concept of stages. According to these theorists, everything in succession does not occur at one time; some key variables are activated at different points in time. According to Gouldner, the limited time span and focus of inquiry found in the bulk of the succession research has contributed to an overly simplified view of managerial succession as an event rather than to its understanding as a long-term step-bystep process." Esto en

principio indica un camino por el cual se puede transitar y convertir el cambio gerencial en un proceso estratégicamente coordinado.

En el mismo sentido Lanzatti (2000) plantea un proceso-marco para estudiar el cambio organizacional. Este divide al proceso en tres etapas:

1. El diagnóstico de la situación actual o proyectada: la anatomía (analiza los elementos de la organización, se su entorno y de su evolución en el tiempo, yendo de lo general a lo particular. Aquí el análisis es puramente descriptivo, no evaluativo) facilita la comprensión de los elementos específicos de la organización.
2. El diseño de la situación deseada: el chequeo de la salud (instrumentos que preguntan acerca de los atributos de los elementos, facilitando la evaluación del funcionamiento de la organización) apunta a ciertos atributos organizacionales. Por lo tanto, ellos son útiles no sólo para el diagnóstico, sino también para el diseño del cambio organizacional.
3. La implementación del cambio propuesto: el mapa de intervenciones inherente a la terapia (intervenciones específicas que pueden llevarse a cabo para mejorar la organización) completa el enfoque del diseño. Además, el análisis en profundidad de dichas intervenciones sirve de base para planificar, desarrollar y controlar la implementación del cambio.

A su vez Storch (2005), dice que este proceso incluye instancias de comunicación, deliberación y aprendizaje. El proceso de cambio, como todo fenómeno donde las cosas están mutando, debe utilizar a la comunicación como una herramienta de incontestable valor estratégico. Que las personas sepan que es lo que está sucediendo ayudará a disminuir la ansiedad, hará que lo que está pasando puertas adentro impacte de manera positiva en los empleados y se obtenga feedback de la decisión. Cuando las cosas están cambiando la gente suele impacientarse, lo cual provoca resistencia a las nuevas directivas y un mal clima en general. La comunicación del camino

elegido es fundamental para aplacar estos sentimientos.

En relación a este momento de la organización, Leach (2009) propone seis opciones que el fundador puede elegir: designar un miembro de la familia, designar un presidente interino, designar un manager profesional, liquidar la empresa, vender en bloque o en parte o la última, no hacer nada. En este escrito, nos abocaremos a analizar la primera y la tercera opción, entendiendo que la primera (designar un miembro de la familia) está relacionada con el cambio generacional, y la tercera (designar un manager profesional) abocada a la profesionalización de la organización. El resto de las opciones no se verán reflejadas en este trabajo ya que no hacen al desarrollo del mismo.

Leach (2009), descubrió que la forma en la que se aleja el fundador de la organización está íntimamente relacionada con la efectividad de la segunda generación para poder manejar la empresa. En consecuencia, típico cuatro estilos de alejamiento: monarcas, generales, embajadores y gobernadores.

Los monarcas son aquellos que no abandonan su puesto hasta que se ven forzados a hacerlo y sea por una cuestión de fuerza mayor (salud) o por una “revolución palaciega” (Leach 2009:215). Los generales son echados de la organización por la fuerza, pero su energía está puesta en poder volver a la organización y salvarla. El tercer estilo de alejamiento, los embajadores, está relacionado con un fundador que elige retirarse y no plantea trabas al proceso sucesorio, ya que a su vez muchas veces actúan como consejeros o miembros del directorio. El último estilo los gobernadores, gobiernan la empresa por un tiempo, aunque luego de retirarse cambian totalmente el foco de su interés y comienzan a dedicarse a otras cosas. Reconocemos que los últimos dos estilos de alejamiento son los más positivos para la organización y para la segunda generación y su gestión.

Ahora bien, todo proceso de cambio debe tener un faro hacia dónde ir. Esta alegoría sirve para que los esfuerzos que se realicen sean coordinados y mancomunados hacia el mismo sentido, lo que en definitiva forma la visión.



Según Fantin (Fantin 2008), este concepto proporciona una guía acerca de cuáles son las cosas a preservar y cuál es el futuro hacia el que hay que impulsar el progreso de la compañía, lo cual en tiempos de cambio nos indicará claramente cuáles son las cosas modificables y cuáles son los conceptos fundamentales de la organización. Asimismo, Kimberly (Revista Gestión 2008), habla de la dimensión I: “las empresas pueden anclar su identidad en diversos fenómenos: una marca, una misión, o una forma particular de negocio. Pero todas, en definitiva, tienen una constelación de atributos que, sumados, definen una respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?”

En la misma línea tenemos un concepto más abarcativo: la cultura. La cultura queda definida como un modelo de supuestos básicos -inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, sin fecha). Esta cultura es la que el líder debe interpretar y utilizar como medio para alcanzar el cambio con éxito. Nicholson (2005) dice al respecto: “Yet for several decades management scholars have recognized that the culture of a business is a genuine and tangible source of competitive advantage. And it may be argued that the evidence that family firms regularly outperform non-family firms is because they claim a cultural premium”.

Respecto de este tema Lansberg (2000) dice: “si la sucesión es un viaje, el faro que marca el rumbo es el sueño compartido, una visión colectiva del futuro que inspira a los integrantes de una familia a comprometerse con el trabajo duro de la planificación.” Esta nueva forma de entender la visión que tiene una empresa familiar aporta nuevos matices al tema en cuestión. En primer lugar, el proceso de creación es participativo entre los miembros de la familia. No es una definición impuesta por el líder familiar que todos deben aceptar. Se trata de un proceso en el que cada miembro reconoce cuáles son sus aspiraciones y cuáles son los valores que los identifican como grupo. El segundo punto refiere

a la inequívoca conjunción de la familia y la empresa. Lo que propone Lansberg es crear una visión primero como familia, entendiendo que la empresa es parte constitutiva de esta. Estos sueños dotan a las empresas familiares de un significado, brindan una explicación profunda de por qué el negocio es importante para la familia (Lansberg 2000). La capacidad de una familia de crear una visión es una tarea que puede llevar años. Es un proceso en el que cada integrante de la familia expone sus aspiraciones, sus planes y sus ideas de manera de poder ir trabajándolas hasta lograr una definición clara que sirva de referencia para el rumbo que tomarán en los sucesivos años. Entender la visión corporativa como una parte de algo más abarcativo es entender a la empresa como parte de la familia. Pensando de esta manera, los riesgos asociados al traspaso generacional deberán ser menores, ya que como anteriormente se mencionó, se tuvieron en cuenta las aspiraciones y necesidades de la siguiente generación.

Tobal (1996), concluye que aunque no existe una solución aplicable universalmente a todas las empresas familiares, es necesario tener en cuenta que las luchas de poder no solo destruyen a la empresa sino a la familia, planteándose la pregunta de si es más importante mantener la familia o la empresa. Por esta razón, no es tan descabellado pensar en las dos alternativas anteriormente propuestas: la profesionalización o la transición generacional.

Volviendo sobre lo anteriormente dicho, es momento de analizar en profundidad ambos caminos: la profesionalización y el cambio generacional.

### **2.2.1. Profesionalización**

Kehayoglu (1999) escribió su tesis de graduación: la profesionalización de la gestión como consecuencia de traspasos generacionales exitosos.

En este tipo de organizaciones es probable que el fundador sea uno de los mayores drivers de éxito de la empresa, ya sea por su visión y/o por su empuje para que las cosas sucedan. Sin embargo, según Kehayoglu (1999), es

también una de las mayores barreras a la continuidad de la organización. En este sentido Neto (1996)<sup>2</sup>, dice que la probabilidad de que alguno de los descendientes del fundador posea el mismo empuje y espíritu de lucha es muy bajo. De esta manera es importante, para el autor, incluir un plan de traspaso, donde los códigos mediante los cuales operará serán los de la empresa y no los de las personas.

El autor, realizó su estudio sobre cuatro compañías de distintos rubros: tecnología, alimentos, textil y química. En ellas lo que busco fue entender el índice de empleados profesionales antes y después de la sucesión, y por otro lado el grado de planificación estratégica antes y después del proceso sucesorio. En base a estos cuatro aspectos, concluyo que las empresas familiares no llevan adelante un proceso de profesionalización antes del traspaso generacional, siendo la segunda generación la encargada de realizarlo.

De acuerdo a lo concluido por Kehayoglu (1999), cobra vital importancia la profesionalización de la estructura de la organización para evitar la dependencia absoluta en el fundador o un grupo reducido de personas. Asimismo, la profesionalización de la empresa no implica de ninguna manera que la familia se verá desplazada de la conducción de la misma convirtiéndose en meros accionistas o espectadores de las decisiones de un grupo de gerentes no familiares. La profesionalización de la empresa supone armar un equipo de personas preparadas, con experiencia, que puedan aportar a la organización con su conocimiento.

En este sentido Bower (2007) encontró en su análisis de 1800 sucesiones que la performance de las compañías analizadas fue notablemente superior cuando el sucesor formaba ya parte de la organización. Sin embargo el autor plantea que la tendencia es a contratar CEO externos a la organización. Esto tiene que ver con que los sucesores internos muchas veces conocen la organización y

---

<sup>2</sup> Neto, J., "Cambiar para Crecer" en Revisata Mercado, Noviembre 1996.

sus personas pero están embebidos en los procesos tradicionales de trabajo y no ven la necesidad de un cambio radical. Por el otro lado, Bower (2007) plantea que los sucesores externos perciben la necesidad de cambio pero no pueden fácilmente ejecutarla ya sea por no conocer muy bien la compañía o la industria. Lo que el autor plantea como alternativa para las organizaciones es lo que él llamo “inside-outsiders”, esto es candidatos internos que se han desarrollado con una perspectiva externa.

### *Gobierno corporativo*

La profesionalización de la organización no significa solamente contratar nuevos empleados sino que puede suponer también el perfeccionamiento de la estructura organizacional. En este sentido cobra importancia perfeccionar los órganos de gobierno. Lansberg (2000), plantea que las estructuras de gobierno deben estar diseñadas para salvaguardar los intereses de largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento y la continuidad de la institución. Martínez (2006) expone que la razón de ser del gobierno es el manejo de los tres círculos que componen las empresas familiares (familia, empresa, propiedad) y sus interrelaciones.

Según Ward (2005), la regulación no es el objetivo principal del gobierno corporativo. En este sentido el autor (Ward 2005:192) ha identificado cuatro factores fundamentales:

- Las personalidades importan: los gerentes generales, o directores ejecutivos, efectivos y eficaces, inevitablemente determina la forma como funciona el sistema de gobierno corporativo. Mediante iniciativas personales, ejerciendo influencia y poder, el gerente general domina la interpretación de los hechos y diseña el proceso gubernativo, la asignación de información y los tiempos y plazos en que deben hacerse las cosas.
- Modelo estratégico o empresarial: en diversas etapas del ciclo de vida corporativo y en diferentes industrias lo lógico es que haya diferentes

sistemas de gobierno corporativo. El inicio de una volátil industria de alta tecnología tienen diferentes requisitos (por ejemplo, más entrenamiento y gerencia de riesgo por parte de la junta) que una empresa más madura en la que la junta necesita toda su influencia para combatir la complacencia y la burocracia. Una estrategia de crecimiento agresiva, basada en fusiones y adquisiciones exige una supervisión diferente de la requerida por un enfoque más orgánico y gradual.

- Medio ambiente empresarial: no sólo son importantes las normas y las regulaciones establecidas, sino los mandamientos no escritos de “hacer” y “no hacer”. Estos pueden determinar el entorno político, las normas sociales, las tradiciones o las expectativas públicas. Las familias con un nombre muy prestigioso pueden enfrentar requerimientos adicionales, especialmente si son compañías privadas. Cuando no se está obligado a revelar datos financieros se soporta una carga de obstáculos tan altos para el gobierno corporativo como los de las compañías anónimas, si se quiere proteger adecuadamente la marca familiar.
- Propiedad / mercados de capital: muchas normas de gobierno corporativo, anteriores y actuales, han sido impulsadas por inversionistas institucionales que se consideran a sí mismos representantes de un grupo de accionistas más amplio. Los dueños privados pueden determinar prácticas de gobierno apropiadas incluso con más fervor que los fragmentados propietarios de las compañías anónimas.

De esta manera el autor expone que no existe una medida universal aplicable a todas las instituciones en cuanto a gobierno corporativo se refiere. Sin embargo un órgano que se encuentra ampliamente difundido siendo el que vincula la empresa con la propiedad es el directorio.

Lansberg (2000) señala que el directorio tiene un objetivo más amplio que proteger los intereses de los accionistas, de hecho su real objetivo es ser el guía de la empresa y la familia. “El consejo objetivo, confidencial y cauteloso de

un directorio eficaz puede ayudar a los propietarios a sostener un liderazgo inteligente y competente” ha señalado Ward. Esta conclusión está respaldada en la cantidad de empresas familiares grandes que han sobrevivido en manos de los descendientes y poseen directorio.

Pagani (2009) sostiene que gran parte de las empresas familiares no tiene un directorio o no es un órgano muy activo. De acuerdo a esta visión el directorio responde a una necesidad legal pero no cumple con su rol de guía para el futuro de la organización. Opuesto a esto es la visión que plantea Ward (1997), donde el directorio estará encargado de generar valor centrándose en el proceso de gobierno y en la calidad de las decisiones.

Construyendo sobre esto último, Lansberg (2000) plantea que los directores independientes pueden ser un recurso muy valioso para los ejecutivos, fortaleciendo la gestión con la incorporación de nuevas habilidades y experiencias. Asimismo juegan un papel fundamental en que los managers no pierdan de vista “el bosque” en las metas y objetivos de largo plazo. Sin embargo es imperioso que la familia se vea representada en este órgano de control, asegurando de esta manera que los principios éticos y sociales que la familia considera importantes se respeten.

Para que el directorio realmente tome decisiones de calidad Davis (Pagani 2009) resalta cinco responsabilidades del mismo:

- Proteger los intereses de los accionistas: los directores deben velar por la compañía, es decir no siempre deben aprobar grandes dividendos si éstos pudiesen debilitar a la empresa, deben velar por la continuación de la empresa en el largo plazo.
- Ayudar a tener perspectivas amplias y objetivas en los procesos de toma de decisión: el directorio debe ayudar a la administración a tomar otras perspectivas cuando se discuten los grandes lineamientos de la empresa (visión, estrategia, metas de crecimiento, ventajas competitivas, alianzas estratégicas, planes de sucesión), es decir aportar

puntos de vistas nuevos, críticos y profesionales.

- Desarrollar políticas que ayuden a la compañía y a sus accionistas a lograr sus objetivos: definir los lineamientos de cómo debe la empresa trabajar día a día. Definir cuál será la política de endeudamiento y cual al de dividendos y contraprestaciones, y dejar lo demás para la administración.
- Entregar retroalimentación a la alta dirección: el directorio debe evaluar el desempeño del gerente general. Esta tarea resulta difícil cuando el gerente general y los miembros del directorio son parte de la familia. Es por esto que es conveniente la presencia de directores externos con una visión más objetiva.
- Supervisar la participación de la familia en la empresa: deben mediar para que los intereses financieros y de empleo de la familia no se interpongan con la supervivencia a largo plazo de la empresa. También deben actuar como mentores e informadores de los miembros de la familia.

Establecida la importancia del directorio resta entender los aspectos relevantes a su estructura. Como anteriormente se mencionó, es importante tener en cuenta la composición del mismo en términos de miembros familiares y no familiares. Estos últimos serán los encargados de aportar una visión diferente y en muchos casos dominada por otros sentimientos. Leach (2009), caracteriza a estos directores como los portavoces imparciales para los problemas empresariales relativos a la familia como por ejemplo la sucesión. Asimismo estos ejecutivos pueden convertirse en una fuente de contactos comerciales de incalculable valor para la organización.

Otro aspecto fundamental a la hora de pensar en la estructura de un directorio, es la cantidad de miembros que lo componen. En este sentido la primera pregunta que surge es si la cantidad será par o impar. Viejos modelos de toma de decisión indican que es beneficioso pensar en una composición impar ya que esto ayuda a dirimir cualquier posible empate en el momento de tomar una decisión. Este modelo, contrasta con la forma más efectiva de tomar decisiones

que es el consenso. Por el contrario si es importante que la cantidad de miembros externos sea como mínimo dos ya que de esa manera lo que se espera es lograr que puedan tener una voz independiente dentro del directorio y de esta manera puedan hacer valer su punto de vista frente a los ejecutivos y miembros de la familia. Teniendo en cuenta estos dos puntos, Lansberg (2000), recomienda que la composición ideal debiera ser de entre siete y nueve.

Entendida la importancia y la estructura, lo último es entender la frecuencia con la que este directorio se reunirá. Es en este punto donde probablemente queda más en evidencia aquellas organizaciones que tienen un directorio para cumplir con un requerimiento legal de aquellas que, cumpliendo las normativas que impone la ley, entienden el valor que puede aportar este órgano a la empresa. De esta manera, se espera que un directorio joven no se reúna más de 6 veces al año, pero que con el correr del tiempo aumente la frecuencia de estas reuniones llegando al ideal de una vez por mes.

En conclusión, Leach (2009:202), plantea que para crecer más allá de la etapa de la empresa unipersonal, una firma debe recurrir al asesoramiento externo. La transición no es fácil. A medida que la compañía se agranda y se vuelve más compleja, las bases se deben asentar en una organización menos centralizada y más estructurada. La tarea es mucho más difícil para las empresas familiares que para las otras. Sin el aporte de conocimientos y experiencias de terceros dentro de la empresa, ésta está más propensa a encerrarse en sí misma, a volverse inflexible y perder competitividad.

### **2.2.2. Cambio generacional**

En el inciso anterior se trató la profesionalización de la estructura de la empresa familiar y uno de los órganos de control, el directorio. Más allá de la profesionalización como instrumento de perpetuidad, muchas empresas familiares encuentran su desarrollo a través de la incorporación de nuevas generaciones a la organización. Este tipo de transición que incluye a los hijos tiene sus particularidades y es entonces en este inciso donde las abordaremos



en mayor profundidad.

En el inciso 2.1 de este trabajo se trató la relación entre empresa y familia. En este capítulo expondremos las principales tensiones que pueden surgir dentro del marco de una empresa familiar en el momento de que los hijos empiecen a intervenir activamente. Para eso Leach (2009) expone dos: la relación entre padres e hijo y la rivalidad entre hermanos.

Respecto de la primera, la relación entre padres e hijos, el autor expone las conclusiones más importantes respecto de la temática ya que una exposición más extensa llevaría varios libros completos. En primer lugar es importante destacar que existen padres e hijos que conforman grandes equipos laborales donde la colaboración está basada en el respeto y la naturalidad de que es la mejor manera de hacer crecer el negocio. Lamentablemente, este tipo de asociaciones es según Leach (2009) poco frecuente.

Por el contrario, desde el punto de vista psicológico, esta asociación está cruzada por las necesidades del padre fundador y del hijo sucesor. El padre, como anteriormente se dijo en este escrito, ve a la empresa como una extensión de sí mismo, como una producción de su ingenio y constancia. Entre otras, esta es la razón por la cual le cuesta delegar y acapara el poder centralizando la toma de decisiones. El fundador es consciente que el ingreso de su hijo es lo mejor que puede sucederle a la organización y en ese sentido planea ir transfiriéndole el poder y en algún momento terminar alejándose y entregándole el mando. Sin embargo el autor dice que subconscientemente el fundador ve que entregarle la empresa a su hijo sería como la pérdida de una parte de su masculinidad y que ser apartado de la gestión es ser corrido del centro de poder. Estas contradicciones hacen que el padre actúe de manera irracional no siendo claro cuál es su objetivo respecto de la continuidad de la empresa.

Teniendo en cuenta la actitud del padre, el hijo desarrolla sus propios sentimientos de rivalidad. A esta reacción natural se suma la rebeldía contra la

autoridad típica de la relación paternal. Por otro lado, el hijo desea ir creciendo dentro de la organización tomando mayores atribuciones dentro de la gestión mostrándole al padre que efectivamente puede ser él quien lidera la empresa en la nueva etapa que le toca transitar. Muy a menudo la falta de claridad respecto de cuando sucederá el traspaso es una de los factores que más desesperan al hijo, quien frecuentemente ve la contradicción entre lo que su padre le comunica y lo que realmente hace en términos de transición.

De acuerdo a lo antes mencionado Leach (2009) expresa que el hijo se encuentra en una posición donde tiene la necesidad de realizarse como profesional y finalmente alcanzar la independencia como adulto. En este punto el hijo tiene varias opciones siendo la primera de ellas abandonar la empresa convirtiéndose en un ingrato frente a la oportunidad que le dio su padre, o en segundo lugar intentar deponer a su padre o buscar un mecanismo de poder compartido convirtiéndose en hijos desleales.

Obviamente esta situación no genera más que una fuerte tensión dentro de la relación padre e hijo pero también dentro de la organización. De esta manera queda planteada, una vez más, la necesidad de una transición planificada y coordinada en el tiempo entre todos los actores que la componen.

Viendo, ahora, otra cara del cubo que son las relaciones dentro del grupo familiar es preciso ahondar en la relación entre hermanos. Tal como comentamos previamente respecto de la relación padre e hijo, la relación entre hermanos esta signada por diversos aspectos psicológicos.

Leach (2009) define la rivalidad entre hermanos como los celos de los hijos al querer tener el afecto exclusivo de sus padres. Asimismo, un hermano mayor mas dominante desde chico genera resentimiento en el hermano menor junto con que en muchos casos los padres se inclinan en delegar o entregar ciertas responsabilidades al primogénito. Según el autor, esta rivalidad es normal y en el contexto familiar hasta puede ser visto como algo útil en las relaciones ya que estimula el desarrollo como adulto. Sin embargo esta dinámica concluye a

la hora de abandonar el seno familiar para desarrollar su vida independiente como adulto. En el caso de la empresa familiar, al lector entenderá rápidamente como este axioma se rompe ya que las dinámicas que otrora sucederían dentro de la familia hoy se multiplican dentro de la empresa familiar.

Más allá de lo planteado por el autor, es importante remarcar que no todas las empresas familiares poseen los problemas desarrollados anteriormente. Es importante que el lector entienda que este tipo de inconvenientes son los que se observan con mayor frecuencia pero que no necesariamente son una regla en el mundo familiar. Aunque existen pocas familias “óptimas” para balancear negocios y afectos.

Leach (2009) define a estas “familias óptimas” como aquellas que logran manejar las tensiones entre las preferencias individuales y las necesidades del grupo, puesto en otras palabras entre las necesidades de libertad individual y las de pertenencia y solidaridad. Estas cualidades dice Leach (2009) están resumidas en el ensayo de Stinnett y De Frain:

- Compromiso
- Apreciación y comunicación
- Tiempo compartido
- Salud espiritual
- Manejo de las crisis y de las tensiones

Todas juntas, estas características marcan el ideal de la familia empresaria. Es innecesario marcar el valor que tienen aplicadas dentro del ámbito empresario. Sin embargo, es real que pocas las poseen pero conocerlas sirve también para poder armar el derrotero donde se irán trabajando aquellas habilidades que la familia desea mejorar.

Abordado el tema de las relaciones intra-familiares podemos pasar ahora al objetivo central: el desarrollo de la generación siguiente. En este sentido Lansberg (2000:217) dice que “el tiempo es el motor que pone en movimiento

la sucesión en las empresas familiares. Gradual pero inexorablemente, el proceso de envejecimiento conduce a las personas y al negocio a través de diversas etapas. Si todo funciona bien, la concreción de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores, su tarea de ser mentores de los más jóvenes, resultan en un cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo”

Para desarrollar el último punto, la creación de un nuevo liderazgo, Lansberg (2000) divide el progreso de la empresa familiar en cuatro etapas. Las empresas familiares evolucionan según una secuencia en la cual las edades relativas de padres e hijos tienen un impacto directo en la calidad de las relaciones y la capacidad de estos de poder trabajar en armonía.

La primera de las etapas, *familias jóvenes en la empresa*, uno o ambos padres se encuentran trabajando fervorosamente en la creación de la empresa o en la consolidación de su liderazgo en una organización existente. Para que el lector pueda posicionarse, los padres tienen entre treinta y cinco y cuarenta años, mientras que sus hijos alrededor de dieciocho o menos. Es un período estresante para los fundadores ya que se encuentran en el proceso de generar un matrimonio duradero, convertirse en buenos padres y ocuparse del negocio. En esta etapa, el padre puede hacer mucho para transmitir a sus hijos los desafíos así como los placeres de trabajar en una empresa familiar y ser propietarios de la misma.

Seguramente este es el momento de mayor emoción de los fundadores ya que se encuentran en el desarrollo de su idea y empiezan a ver como sus decisiones hacen que la organización crezca. Por otro lado es también un momento de mucho estrés por lo anteriormente dicho en relación a sus múltiples roles pero también porque las bases sobre las que se erige la empresa no son sólidas aún. Esta ambigüedad, típico del estadio evolutivo de los fundadores, se refuerza en la preocupación de pasar de ser miembros jóvenes a adultos con voz propia.

La siguiente etapa, *mediana edad y manejo del ingreso a la compañía*, los hijos están en la universidad o a punto de graduarse. Ellos están cargados de conocimientos teóricos y ansiosos por poder mostrarle al mundo y a ellos mismo que pueden ser adultos capaces. Por el otro lado, los padres que no tienen menos de cuarenta años se encuentran atravesando la crisis propia de esta etapa de la vida. Ésta, esta signada por las dudas del fundador respecto de si cumplió todos sus sueños, el envejecimientos y si los sacrificios realizados han sido pagados por sus resultados. En este contexto es posible que su juicio no sea el más claro a la hora de elegir un sucesor o entrenarlo.

El principal desafío de esta etapa radica en la decisión que deben tomar los jóvenes respecto de su futuro profesional. Algunos autores reconocen como un camino sumamente positivo para los jóvenes el emprender su vida profesional dentro de una compañía multinacional donde puedan demostrarse a ellos mismos que sus resultados son producto de sus capacidades y no corresponden a su parentesco con el jefe. A su vez esta experiencia le puede servir como una escuela al aprender todos los procesos y reglas de una organización madura y exitosa.

En la tercera etapa, *trabajar juntos*, los padres ya tienen más de cincuenta años y si lograron surcar las diferencias de la etapa anterior estarán navegando ahora en un mar mucho más calmo. Es un gran momento para los hijos ya que los fundadores se encuentran en el momento ideal para poder actuar como mentores preparándolos para el liderazgo inminente. A su vez lo hijos que ya tienen entre veinticinco y treinta y cinco años están intentando consolidar su lugar dentro de la organización buscando ser vistos como líderes creíbles y capaces. Asimismo, ellos se ven en un momento de la vida donde sienten que tienen que tomar decisiones concretas respecto de su futuro sabiendo que probablemente este sea el momento que definirá el rumbo de los próximos años. Es el momento de juntar toda la información que tienen de la empresa familiar y decidir si este es el lugar donde quieren continuar y desarrollarse como profesionales y personas.

Pagani (2009), plantea que en esta etapa es cuando se ve la necesidad de relevar a los familiares que no poseen un buen desempeño dentro de la empresa. La autora explica que esta decisión hay que tomarla lo más rápido posible no solo por la empresa sino por el futuro del individuo. Este proceso puede ser menos traumático si está apoyado por la familia y enfocado en que muy probablemente la persona tenga otras cualidades más valoradas en otro tipo de emprendimientos y que por ello no es mejor ni peor profesional sino simplemente uno que no se adecua a lo que la compañía necesita. Respecto de esto último, hay empresas que tienen un departamento que se dedica a incentivar emprendimientos. Esta sin dudas es una forma positiva de abordar el despido ya que el familiar contará con el apoyo de su familia a través de la empresa.

Por último, la etapa de *alejamiento y cesión* plantea la prueba final para los “mayores” ¿darán finalmente un paso al costado dejando que sus sucesores tomen el control de la empresa? Este es un momento crítico en la vida del fundador ya que nuestra sociedad tiende a no prestar mucho culto a la experiencia primando en su lugar la juventud y los logros. En este sentido es importante que al momento del alejamiento temas tales como la estrategia de la empresa o sus valores y misión estén claros en la generación que toma el mando para que de esta manera el espíritu del fundador perdure más allá de su presencia física en la organización. En este caso es importante entender también que la historia de la organización no tiene que ser un obstáculo para que las nuevas generaciones puedan imponer su impronta en la compañía, ya sea desde los procesos o los negocios. El fundador tiene que entender la posibilidad de que aun con un envase distinto el contenido sigue siendo el mismo.

Ahora bien, es importante que el padre trabaje en poder transmitir estos valores esenciales (el contenido) a sus hijos. Para ello Lansberg (2000) propone encontrar momentos en la niñez de los hijos donde se vayan interiorizando de los productos, clientes, funciones esenciales y rutinas de la compañía. Asimismo es un buen momento para que vayan conociendo ejecutivos de la

empresa y puedan ir absorbiendo de ellos el conocimiento para los negocios. En este sentido un ejemplo podría ser sumarlos a la fiesta de fin de año de la compañía o invitarlos periódicamente a que pasen un día de trabajo lo cual puede convertirse en una pasantía durante el receso escolar de verano.

Sin embargo todas estas iniciativas no tienen que buscar presionar al sucesor en su toma de decisión ya que como dice Pagani (2009) es fundamental entender que sin libertad para elegir no puede haber nunca compromiso genuino. En este sentido la autora expone que es importante entender la profundidad que tienen en el sucesor frases tales como “estoy haciendo todo esto por ustedes” o “algún día todo esto te pertenecerá”. En este contexto es importante que los padres encuentren un modelo donde los hijos se sientan libres para poder hablar de sus aspiraciones. En relación a lo anterior Lansberg (2000) reconoce que un buen camino para lograr esto último es que tanto padres como hijos puedan hablar de sus sueños. De esta manera el autor plantea como una herramienta diferencial para la sucesión es la creación de sueños compartidos.

### **2.2.3. El sueño compartido: la visión familiar**

Lansberg (2000) define la sucesión como un viaje y al sueño compartido como el faro que marca el rumbo, una visión colectiva del futuro que inspira a los integrantes de la familia a comprometerse con el trabajo duro de la planificación y con todo lo necesario para mantener su colaboración buscando alcanzar sus objetivos. La visión familiar es la brújula que guiará a todos los integrantes de la organización durante el viaje que es la sucesión, en temas tales como el plan estratégico, la estructura que la empresa adoptara y la selección del sucesor.

Esta forma de entender el proceso sucesorio revela nuevos matices que serán muy importantes a la hora de sentarse a discutir las aspiraciones de padres e hijos. Es un modelo donde el foco está puesto en las personas, en sus valores y aspiraciones fundamentales. Los sueños compartidos son muy personales y

crecen desde dentro, en oposición a lo que la bibliografía general supone de la visión como algo impuesto desde arriba, definiendo quienes son, quienes quieren ser y que tipo de empresa desean construir.

El autor (Lansberg, 2000:114), explica que no se debe confundir al sueño compartido con un conjunto de metas. Estas últimas son mucho más específicas y concretas. Aunque los objetivos claros pueden ser más motivadores, desde el punto de vista psicológico suelen ser más efímeros. Los sueños brindan un contexto psicológico más amplio dentro del cual se pueden organizar, clasificar y modificar los grupos de metas específicas. [...] En la imaginaria heroica, los sueños tienen que ver con las guerras que deben ganarse, mientras que las metas son acerca de las batallas que hay que librar.

Lo más importante, desde esta perspectiva, es que los sueños le dan a la familia un significado, una fuerte explicación de por qué el negocio es importante para ellos. La construcción de estos sueños no es fácil ni rápida, por el contrario, es un proceso largo de muchas charlas donde cada integrante de la familia enuncia sus sueños individuales para de esta manera ir conformando la visión familiar. La creación del sueño compartido, está fundado en las aspiraciones individuales de cada uno de los integrantes de la organización. Es importante entender que este proceso debe surgir de las personas, y no provenir desde el fundador ya que la única forma para que este modelo resulte exitoso, para la sucesión del fundador, es que los individuos vean sus aspiraciones personales reflejadas en el producto final (visión familiar). Ya sea su directa enunciación o una versión retocada surgida del consenso de varias charlas.

Los sueños, según Lansberg (2000) enmarcan una visión del tipo de vida que el individuo desea llevar y que da forma a sus metas, expectativas y elecciones en cada una de las etapas de su vida. Es necesario, en los puntos trascendentales de maduración del individuo, revisar el sueño para que satisfaga las necesidades psicológicas cambiantes como las realidades externas de las distintas edades. Esto significa que tanto los sueños



individuales como el compartido son dinámicos y evolucionan en armonía con los ciclos de vida particulares. A su vez es importante remarcar que el sueño compartido no es la suma de total de los sueños individuales, sino que incluye sólo las porciones que cada individuo desea invertir en una causa común, tal puede ser la continuidad de la empresa familiar.

Es realmente importante para la creación de la visión familiar que los sueños de los individuos sean afines, ya que de lo contrario el sueño común puede peligrar. En este sentido puede darse que el sueño de los hijos sea vender la empresa y que el del fundador sea la continuidad. En este caso los sueños individuales de los integrantes de la familia no se superponen. Salvado este acido ejemplo, las superposiciones de los sueños de cada integrante suele ser variable en cada caso, sin embargo como se dijo anteriormente, es importante que el lector entienda que las aspiraciones de cada individuo son variables a lo largo de su vida y que cuanto más superposiciones existan el proceso de planificación avanzará más rápido.

#### *Como se construye el sueño compartido*

Como se dijo anteriormente la construcción del sueño compartido nace de las continuas conversaciones entre los miembros de la familia. En ellas se define cuan congruentes son los sueños individuales de cada generación, dependiendo esta posibilidad de la claridad con la que los padres expresen su anhelo y la disposición de los hijos en compartirlo. Para lograr este equilibrio Lansberg (2000), dice que es necesario que cada miembro de la familia haya alcanzado cierto grado de madurez personal y autonomía.

De lo expuesto en el párrafo anterior surge la idea de que cuanto antes comiencen éstas conversaciones mejor será para el proceso de creación de la visión familiar. En una etapa más temprana, cuando los herederos son jóvenes, Lansberg (2000) explica que estos se inclinan más a conectar sus sueños individuales con el sueño compartido ya que se mantiene un dialogo abierto sobre sus aspiraciones y sienten la libertad para hacer sus proyectos

personales cabiendo la posibilidad de que sean por fuera de la empresa familiar. Asimismo, el autor, dice que en la infancia los sueños poseen mucha energía y sentimiento producto de la exploración de un mundo nuevo, caso contrario al que sucede con los adultos donde estas emociones son muy débiles.

Es muy importante que el fundador tenga en cuenta la posibilidad de que sus hijos no deseen seguir el camino de la empresa familiar, ya que si el descendiente subordina su identidad y aspiraciones profesionales a los sueños de los padres esto puede llevarlo a un profundo sentimiento de auto traición. Evidentemente quien traiciona sus sueños poco podrá hacer para transmitir a otros una visión que los haga mover montañas. Como resultado la organización tendrá un líder poco inspirado con falta de compromiso y pasión, lo cual no es beneficioso para la organización ni para el individuo.

Una parte del sueño individual del fundador contempla la organización futura que tendrá la empresa luego de su alejamiento, ya sea dueño director, una sociedad de hermanos o un consorcio de primos. Esta decisión tendrá un impacto en el modelo que finalmente se elija, pero lo más importante es que tendrá un impacto en el estilo de paternidad que recibirán los descendientes influyendo, con el tiempo, en las expectativas que estos últimos tengan en relación a la empresa y en las actitudes que adopten hacia ella. Asimismo el fundador instituye este sueño en la organización educándola en la forma aceptada de liderazgo y organización.

Lansberg (2000:135), expone un caso donde se sintetizan varios aspectos de la visión familiar haciendo hincapié en la visión del fundador respecto de la continuidad de la organización bajo un modelo de dueño director: “Desafortunadamente, mi familia nunca aprendió a hablar abiertamente de sus aspiraciones. Entonces cuando tuvimos que decidir que íbamos a hacer en el futuro, nos costó mucho dejar de pensar en lo que nuestro padre quería para nosotros. Quizá, si mi hermano y yo hubiéramos aprendido a colaborar en una etapa temprana, si se le hubiera hablado bien sobre el concepto de liderazgo

compartido a los empleados, al directorio y el resto de la familia, hubiéramos tenido mayores oportunidades de trabajar juntos... Tal como fueron las cosas fue muy difícil para mí... Sabía que no quería convertirme en una mujer de 45 años amargada... entonces decidí marcharme y finalmente mi hermano tuvo que vender”

Este es un claro ejemplo de como la falta de un sueño compartido produjo estragos en la familia y trajo aparejada finalmente la venta de la empresa. En este ejemplo, el fundador tuvo siempre claro que su sueño era poder entregarle la compañía a su hijo varón bajo la forma de dueño director. Él nunca acepto otro destino, cegándolo y no pudiendo reconocer las aptitudes de su hija mujer. La falta de un sueño compartido, la no enunciación de los sueños individuales de los hijos y la filosofía impuesta por el dueño de una administración individual tuvieron como resultado la venta de la empresa.

Para muchas familias, la creación del sueño compartido, es una experiencia importante ya que alienta a jóvenes y adultos a vincularse como gente madura. Sin embargo, como consecuencia del tiempo recorrido todas las familias enfrentan este momento con un amplio bagaje de ideas preconcebidas sobre los demás. Es por esto que la planificación de la sucesión a través de la creación de un sueño compartido es el momento donde padres e hijos discuten las distintas interpretaciones de los hechos y sus comportamientos para de esta manera poder lograr sus aspiraciones.

Por último, todo este proceso debe ser concebido con un fuerte pragmatismo, es decir hay que contrastarlo con la realidad. Poco servirá para la continuidad de la organización que el hijo mayor desee ser el futuro líder cuando sus aptitudes no lo respalden o por ejemplo de poco servirá que el fundador tenga el sueño de una sociedad de hermanos cuando entre ellos existan evidentes conflictos afectivos. Otro caso muy recurrente, en las empresas familiares, es cuando los hijos se ven obligados a cumplir determinados roles en la organización que ellos no hubiesen deseado. Muchas veces estos son condescendientes con su padre por miedo a las críticas o a la posibilidad de

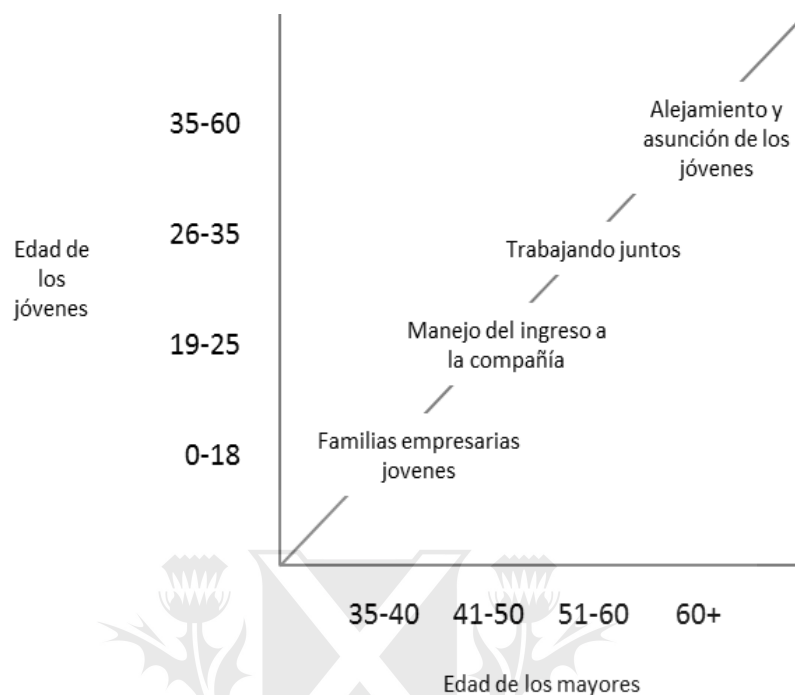
perder su amor. En otros casos la razón tiene un fuerte componente económico derivado de las promesas de abundancia que generara la empresa familiar. Los padres suelen estar tan aferrados a sus sueños que no ven lo que ocurre en la familia. En estos casos la solución más idónea proviene de consultar con un tercero neutral y confiable, quien pueda poner en evidencia la distancia entre su sueño y la realidad (Lansberg, 2000).

#### **2.2.4. Selección del sucesor**

Para el fundador, tomar la decisión de quien será su sucesor no es una tarea fácil. Probablemente este tentado a promover a alguien muy parecido a sí mismo. Pensar la sucesión como un proceso de clonación, explica Leach (2009), es un error. En este sentido será más sabio entender cuáles serán los desafíos que afrontara la organización y seleccionar un sucesor que pueda responder ante las necesidades futuras. Pensar que lo que nos dio buenos resultados en el pasado sea la receta del éxito en el futuro es un error. Es innegable el valor de la experiencia para la vida de una organización, sin embargo es factible que ante cambios en los factores (nuevos competidores, cambio en las regulaciones, etc.) los ingredientes del pasado no den el resultado esperado. Es por esto, que es importante pensar la sucesión como un proceso con perspectiva de futuro, imaginando donde queremos que la organización se encuentre en 20 o 30 años y buscando el encargado de llevarla a ese punto.

La planificación de la sucesión es una responsabilidad de todos los integrantes de la familia, pero quien deberá liderara el proceso es el fundador (Arnoff, McClure, Ward; 2011). Es el líder quien tiene que encabezar la tarea ya que de otra forma el resultado será, muy probablemente, poco satisfactorio. En este sentido suele suceder que las expectativas de liderazgo entre fundador y sucesores no estén alineadas en la variable tiempo; uno de los principales desafíos para la sucesión reside en la necesidad de contar con un líder dispuesto a renunciar a su posición. Tal como se vio anteriormente existe una correlación entre la maduración de los individuos y la capacidad de los mayores

y los jóvenes de trabajar unidos. Esto puede verse en el siguiente cuadro:



#### Las cuatro etapas del desarrollo en las empresas familiares

Queda claro con el gráfico anterior las etapas que van atravesando los individuos y como es la interacción entre fundador y sucesores. Según Arnoff, McClure y Ward (2011), el tiempo ideal para trabajar sobre la planificación es de 15 años. De esa manera, el fundador tiene tiempo y las energías necesarias para trabajar en los distintos aspectos de la transición. Si bien en este inciso trabajaremos sobre el último momento, el alejamiento del fundador y la asunción de los jóvenes, me parece importante remarcar cuales son los aspectos que el fundador deberá contemplar para que la transición no sea una interrupción para la organización:

- Preparar al fundador: como líder, la empresa que creo es una gran fuente de satisfacción y orgullo y una parte muy importante de su vida. Como se dijo anteriormente, es necesario que el fundador esté preparado para poder soltar esa parte de su vida y comenzar con una nueva etapa.

- Preparar a la familia: la transición no será suave a menos que la familia la soporte. Es importante que los miembros de la familia puedan discutir abiertamente del proceso y lleguen a un acuerdo respecto de los valores esenciales de la misión familiar. Como ya hemos visto, este proceso puede ser atacado a través de la visualización del sueño compartido.
- Desarrollar a los sucesores<sup>3</sup>: como padre, el fundador fue desarrollando a sus hijos desde que nacieron enseñándoles valores y habilidades para poder afrontar su vida. Durante la preparación de la transición el fundador deberá poner su foco en desarrollar las habilidades que les permitan ocupar posiciones de liderazgo en la organización. Es relevante, en este punto, revalidar la importancia de los sueños compartidos como uno de los caminos que pueden utilizar padres e hijos para alinear sus expectativas futuras respecto de su futuro.
- Preparar el negocio: eventualmente llegara el momento donde el fundador no se encuentre dentro de la organización, esta tarea de este que el negocio esté preparado para seguir funcionando en su ausencia. Tal como se mencionó anteriormente, los fundadores suelen construir estructuras de gobierno muy centralizadas, con lo que la ausencia de su figura para tomar las decisiones hace que la compañía pierda autonomía. Esto último es lo que deberá resolver el proceso sucesorio.
- Preparar a los dueños: es común que el fundador transmita la posesión de la compañía a un grupo de hermanos y en algunos casos a un grupo de primos. Donde había solamente un dueño, ahora hay un grupo que comparte la propiedad. Es importante que este grupo haya sido educado en trabajo en equipo, gobierno del negocio y administración de la propiedad. Es relevante remarcar que existe una diferencia entre propiedad y administración de la organización. En líneas generales en la primer generación el fundador ocupa ambos roles, pero luego de la

---

<sup>3</sup> En este inciso nos referiremos a la transición dentro de la familia ya que se si así no fuera sería una profesionalización, punto tratado en el inciso 2.1

transición la propiedad será heredada por sus descendientes y posiblemente alguno de ellos asuma también el rol de administrar la compañía.

Teniendo en cuenta estos cinco puntos, es momento de hablar de la implementación de la sucesión.

Según Arnoff, McClure y Ward (2011), hay cinco formas en las que el fundador entrega las riendas de la compañía a su sucesor. Los autores han nombrado cada una de ellas:

- Pavo frío: el fundador mantiene el control de la organización hasta su muerte haciendo que el sucesor tenga que tomar posesión inmediata sin haber sido preparado para ello.
- Demora infinita: el fundador retiene el control pero promete continuamente que se va a alejar del negocio dejándoselo a su sucesor. En cierta medida, va entregando parte del control de la organización, pero la concreción del control total se demora continuamente.
- Presente, ausente, presente, ausente...: el fundador entrega control total a su sucesor y abandona la compañía entregando toda su atención a un nuevo interés. Repentinamente reaparece en la organización haciendo cambios en las políticas implementadas en su ausencia asumiendo nuevamente el control. Esta dinámica, explican los autores, puede repetirse cíclicamente más de una vez.
- Progresiva: el fundador gradualmente cede el poder y las responsabilidades al sucesor. Los autores dicen que esta transición será completamente realizada pasados 10 años.
- CEO no familiar: esta transición plantea una figura externa como facilitador para la sucesión. En ella el poder es primero entregado por el

fundador a un CEO no familiar el que luego de asumir el control total comienza a funcionar como un mentor del sucesor familiar.

Tal como se fue explicando en todo el trabajo es importante pensar la transición generacional como un proceso y no como un momento. De esta forma, el lector entenderá que la ruta mas adecuada responde al modelo progresivo. Arnoff, McClure y Ward (2011) dicen que la transición progresiva es la forma más segura de asegurar un suave intercambio de poder entre el fundador y el sucesor. De acuerdo a los autores, provee las mayores garantías de proteger la salud de la familia como así también del negocio. Asimismo, es la ruta que ofrece más oportunidades al sucesor para desarrollarse como líder y planear para el fundador un plan de retiro adecuado a las expectativas de ambos.

Los autores plantean que el proceso de transición generacional puede durar más de una década. Esto no significa que el sucesor tenga que esperar al año para tomar la posición de CEO, sino que hay un momento donde el fundador entrega formalmente el poder y pasa a actuar como una especie de asesor. Arnoff, McClure y Ward (2011), describen este período como la búsqueda interna de confianza del sucesor. Dada la larga duración del proceso es importante que las responsabilidades de ambas partes sean definidas claramente.



## 2.3. Conclusiones del marco teórico

De acuerdo a lo establecido en hojas anteriores, una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia (Lea, 1993).

Este tipo de estructura organizacional, si bien está altamente establecida dentro de las organizaciones empresarias, tiene la complejidad de ser única en cada caso lo que conlleva tratamientos únicos que dependen de cual sea la situación particular.

Para ello, resulta importante poder entender cual es la historia de la empresa y de la familia y hacia donde planean dirigirse.

La familia tiene que definir su identidad corporativa, quienes son y que necesitan ser para tener éxito en el futuro. Este proceso es fundamental ya que realizado en conjunto con la nueva generación puede establecer una asociación entre ambas. El trabajo conjunto entre ambos grupos y la co-creación de una visión es uno de los puntos que se reitera a lo largo de las transiciones con más éxito.

Para lograrlo, hemos visto en este trabajo que la creación de una visión familiar ayuda a explicar por que el negocio es importante para ellos. En este sentido, la visión familiar sería el elemento abarcativo en el que luego vivirá la visión corporativa. El mismo enuncia: entender la visión corporativa como una parte de algo más abarcativo es entender a la empresa como parte de la familia.

A partir de lo analizado, se han encontrado diversos elementos que resultan importantes para entender el futuro de una transición generacional. En el próximo capítulo, buscaremos contrastarlos con las historias de las empresas seleccionadas para el análisis.

### 3. Casos de estudio

En esta sección se busco contrastar todo lo vertido en hojas anterior con las experiencias de organizaciones y familias que han pasado por transiciones generacionales de manera exitosa, es decir que según la definición de Lea (1993) pertenecen totalmente o en su mayor parte a una persona o a varios miembros de la misma familia.

Para ello se entrevistaron diversas personas que trabajan en la empresa o que forman parte de la familia para comprender como realizar la transición, si está fue planificada y si construyeron una visión familiar. Las entrevistas se condujeron siguiendo el cuestionario adjunto buscando responder a las preguntas de investigación enunciadas en el capítulo 2 y contrastándolas con los conocimientos teóricos rescatados a lo largo del marco teórico.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

Caso	Empresa	Entrevistados
1	FV SA	Joaquin Viegner
2	Compañía Ferretera Argentina S.R.L.	Fernando Schubert

### 3.1 Caso 1: Empresa FV

Entrevistado: Joaquín Viegener, hijo del fundador

#### I. Historia de la empresa

FV S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería en una amplia gama de productos destinados al baño, la cocina y las instalaciones sanitarias. Los inicios de esta historia, se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, cuando Franz Viegener fundó en Attendorn, Alemania, la firma Franz Viegener II imprimiendo sus iniciales "FV" como marca de sus productos.

Su hijo Francisco Viegener emigró en 1921 hacia Argentina, fundando ese año la firma FV S.A., dedicada en sus inicios a la fabricación de válvulas y broncearía. A partir de la década del 30, la empresa comienza a expandir su línea de productos incorporando la grifería, cuyo salto productivo recién ocurre en la década del 40 luego de la incorporación de nuevas tecnologías de fundición. La tecnología desarrollada por FV para fundir sus piezas, es uno de los puntales más importantes sobre los que gira su calidad, gracias a hornos especialmente diseñados y sistemas propios celosamente cuidados. Esto permitió tener un producto de la misma calidad y resistencia que el anterior, pero de un menor peso.

El siguiente hito en la compañía sucedió una vez finalizada la segunda guerra mundial, cuando Francisco Viegener emprendió un viaje al viejo continente buscando contratar técnicos alemanes. A partir del año 1948 se incorporan a la empresa 15 técnicos, que con su expertise lograron elevar la calidad de los

productos. Sin embargo, hasta ese punto FV era una empresa que no contaba con departamento propio de diseño, por lo que se valía muchas veces de proveedores externos. Si bien en ese momento ya eran líderes del mercado argentino, no fue hasta que desarrollaron el Departamento de Diseño Industrial, dedicado exclusivamente a la creación de nuevos productos, que consolidaron su posición dominante en el mercado latinoamericano.

A partir de ese momento la compañía empieza a exportar a distintos mercados de la región, estableciendo redes comerciales en gran parte de Latinoamérica. Esta expansión regional, se vio consolidada cuando en la década del 90 FV inaugura su planta de Ecuador y su operación en los Estados Unidos.

## II. La empresa

Desde sus inicios, FV no ha dejado de crecer. Tiene la instalación fabril más importante de América Latina en su tipo, donde realiza procesos de producción integrado, asegurando la calidad en cada etapa del proceso productivo y proporcionando una amplia gama de productos realizados íntegramente, desde el diseño al packaging. FV ejerce actualmente un claro liderazgo en el mercado argentino y latinoamericano, diseñando y fabricando juegos de grifería satisfaciendo una gran variedad de necesidades.

En Argentina, FV posee un establecimiento cerca de la ciudad de Pilar, a 60 kilómetros de Buenos Aires, que cubre un área de 60000 m<sup>2</sup> donde se diseñan juegos de grifería que satisfacen un amplio espectro de necesidades a través de cerca de 3500 artículos distintos. Asimismo, cuenta con oficinas comerciales en la localidad de Florida y sucursales en las ciudades más importantes del interior del país. Más de 1700 personas trabajan hoy en los establecimientos integrados que posee FV en Argentina.

Desde Argentina FV distribuye al MERCOSUR, resto de los países de América Latina y a FV América, que desde Chicago abastece a EEUU y Canadá. Desde Ecuador, donde posee una planta de 10000 m2. dedicada a la producción de grifería y otra de 12000 m2 dedicada a la producción de porcelana sanitaria, abastece a los países del Pacto Andino (Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y el propio Ecuador) y al Caribe.

Desde el punto de vista de la propiedad, FV es hoy un consorcio de primos compuesta por los hijos de dos de los cuatro hijos varones de Francisco Viegner. Estas cuatro familias son las que conforman el directorio de la empresa, sumando al mismo 2 directores externos. Desde el punto de vista del negocio, FV es una empresa con casi 100 años de vida que logró expandir su negocio desde un punto de vista geográfico como de facturación.

### III. La sucesión

Actualmente la compañía se encuentra gestionada por la tercera generación, mientras que la segunda es parte estructural del directorio, donde representan los intereses de los cuatro grupos familiares que componen la mayoría accionaria.

La primera transición se dio debido al fallecimiento del fundador, por lo que sucedió prácticamente sin planificación, aunque los dos hijos mayores ya estuvieran trabajando en la empresa. El mayor fue quien, luego de la muerte de su padre, tomó la dirección de la compañía ayudado principalmente por algunos colaboradores que venían trabajando junto al fundador desde el inicio.

Luego de algunos años, los otros hermanos ingresaron a la compañía. Al principio se desempeñaban en puestos operativos, para más tarde ir tomando posiciones de decisión en la empresa. Finalmente, la estructura de gestión de

la compañía se compuso de los cuatro hermanos, hijos del fundador, y un director no familiar.

El entrevistado menciona que si bien su hermano mayor era el presidente, lo que se dio fue un liderazgo rotativo dependiendo del tema a tratar. Esto, fue definitivamente una de las claves del éxito de la organización ya que pudieron reconocer, valorar y poner en uso las habilidades de cada uno sin que lo que estaba establecido funcionalmente fuera una traba.

Por otro lado, fue esta generación la que impulso la profesionalización de la organización, definiendo roles y responsabilidades que acompañaran la expansión de la empresa. Entre la década del setenta y el ochenta, viendo el potencial de los talentos que poseía la organización, se dio lugar a la incorporación de directores no familiares.

La tercera generación, que son los que hoy están al mando de la gestión de la organización, está compuesta por tres primos hijos de los dos hermanos mayores. Uno de ellos es el CEO, otro es el director de manufactura y el tercero es el director comercial.

#### IV. La planificación

Si bien la primera transición ocurrió de improvisto debido a la muerte del fundador, el ingreso de los hijos formo parte de un plan familiar anterior a este suceso. Tanto la visión del fundador como la de la familia era que la compañía perdure. Por esta razón es que antes del fallecimiento del fundador, los hijos mayores ya formaban parte de la empresa y los menores a medida que fueron terminando sus estudios ingresaron a la misma.

Esta primera transición estuvo signada por la falta de planificación ya que sucedió antes de lo que esperaban. Sin embargo, pudieron convertir esta situación en aprendizaje ya que les ayudo a diseñar el proceso de transición de la tercera generación.

Respecto de este último punto, la segunda generación se esforzó en lograr la continuidad de la compañía y uno de los pilares para lograrlo fue planificar como iba a suceder la próxima transición. Para ello se establecieron una serie de pautas que debían cumplir aquellos que aspiraran a dirigir la organización. La primera, y probablemente la que mayor impacto genero en la organización, es que aspiraban a que la dirección permaneciera en manos de la familia. Si bien se había avanzado en la incorporación de directores no familiares, la decisión fue que los máximos cargos fueran ocupados por integrantes de la familia.

Sin embargo, formar parte de la familia no era la única condición para poder aspirar a estos cargos. Se establecieron una serie de pautas y procesos por los cuales pudieron ir eligiendo a quienes finalmente los sucedieron. El primer punto, fue que quien quisiera ingresar a la empresa debía tener un título universitario de alguna carrera relacionada al managment. Luego, debería tener una experiencia profesional en otra empresa, preferentemente con una asignación en el extranjero. Posteriormente se practica un test psicológico enfocado en entender cuáles son las aspiraciones y motivaciones de esta persona.

Una vez que todos estos requisitos fueran cumplidos, el aspirante ingresa a la empresa como joven profesional rotando por los distintos sectores para lograr tener una visión de conjunto. Luego de haber hecho estas rotaciones, entendiendo que áreas son las que más le gustan y en las que puede hacer un mayor aporte, asciende a gerente para seguir su carrera dentro de la organización. Durante todo este proceso, se le asigna un director que será el encargado de guiar al aspirante y hacer las evaluaciones de desempeño correspondientes. Estas, más las interacciones directas que tuvo el aspirante

con los integrantes de la segunda generación formaron parte de los elementos que luego utilizaron para definir los sucesores.

## V. Situación actual

FV ya no es la misma compañía en la que Joaquin y sus hermanos trabajaron durante varias décadas. Esto se puede ver desde el plano comercial, como desde el institucional.

En el plano comercial, los planes de expansión y los nuevos lanzamientos fueron un éxito que hizo que la organización hoy goce de muy buena salud. Actualmente FV es líder en la industria de la grifería exportando a casi todos los países del mundo. Asimismo, continuó su plan de crecimiento para ampliar su oferta de productos para la transmisión de agua, incorporando cañerías y más recientemente una empresa de calderas de agua.

Otra gran transformación se vivió en el plano institucional, producto de la gran transformación impulsada por los hermanos. En ese sentido, todo el trabajo que hicieron durante años parece haber dado el resultado esperado. La nueva generación ya está participando de la empresa, donde lograron una organización clara con roles bien definidos de acuerdo a las habilidades demostradas. Por otro lado, lo que también está funcionando de manera muy efectiva es el consejo familiar. El mismo fue una de los instrumentos fundamentales para la transición pero también demostró su importancia los últimos años como espacio de guía para los nuevos directores.



## 3.2 Caso 2: Compañía Ferretera Argentina S.R.L.

Entrevistado: Fernando Schubert, hijo del fundador

### I. Historia de la empresa

Compañía Ferretera Argentina es una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de candados, siendo 606 su marca más reconocida.

Fundada en el año 1960, como una respuesta a la creciente demanda de insumos para la industria fabril, se dedicó en sus inicios a proveer artículos de ferretería. Luego de algunos años, Joachim Schubert y sus socios, deciden expandir su línea de productos incorporando candados. Para ello compraron una pequeña empresa que se dedicaba al rubro y desarrollaron una nueva tecnología de fundición en arena. Para los años 60, Compañía Ferretera Argentina, ya era líder con un 40% de participación de mercado.

El segundo gran momento que tuvo la compañía fue durante la década del 70, cuando luego de un viaje a Alemania, el fundador decide reconvertir su estructura fabril incorporando maquinaria de punta. Para ello, invierte en nuevas instalaciones, inaugurando lo que hoy es la planta fabril de la empresa. A su vez, desarrolla junto a su equipo de ingenieros muchas de las máquinas que usarían en los años sub siguientes. Consecuentemente con la expansión fabril, el fundador, reconoció la importancia de desarrollar el resto de las áreas de la organización. Es así como incorporaría un jefe de personal, un gerente de ventas, un jefe de producción y un jefe de logística los cuales le reportaban directamente a él.

La gran reconversión de la compañía sucede en la década del 90 donde con casi 60% de participación de mercado, el gobierno argentino decide abrir las importaciones de productos extranjeros. Durante esa década la compañía pasara de tener 60 empleados a 20 para el año 2000, cuando cambian su matriz productiva empezando a importar candados desde oriente.

Hoy en día, Compañía Ferretera Argentina, se dedica exclusivamente a la venta de candados bajo la marca comercial 606. Re convirtió su estructura administrativa y productiva, basando casi exclusivamente su oferta en producto importado. Sin embargo, más allá de estos cambios, siguen siendo los líderes del mercado en Argentina y se preparan con nuevas inversiones para lo que será el futuro de la organización.

## II. La empresa

Compañía Ferretera Argentina S.R.L. es la principal empresa de venta de candados de la Argentina, con representantes en Chile, Uruguay y Paraguay. Esta posición fue consolidada luego de más de 70 años en el mercado, que incluyo un largo proceso de reconversión del portfolio de productos y de su estructura fabril. La compañía dejo atrás la venta de artículos de ferretería para convertirse en fabricante de candados, los cuales durante varias décadas fueron fabricados en su planta del partido de San Martín y en la actualidad provienen de China.

Desde el punto de vista de la propiedad, la compañía continúa continua dentro del modelo dueño director ya que los hermanos de Fernando le han vendido su paquete accionario, desprendiéndose así de cualquier decisión en la empresa familiar. A su vez, si analizamos la empresa desde el punto de vista del negocio, lo que podemos ver es que Compañía Ferretera Argentina se encuentra dentro de la etapa de formalización de los negocios, ya que si bien tiene una posición consolidada en el mercado, esto lo logro sin una

profesionalización de sus procesos y sin la incorporación de profesionales con estudios y experiencia.

### III. La sucesión

La segunda generación, es quien actualmente dirige la compañía, mientras que el fundador forma parte del directorio siendo, actualmente padre e hijo los únicos accionistas de la compañía.

El cambio generacional se dio durante los años 1985/86, cuando el fundador de la empresa decidió dar un paso al costado dejándole la administración a su hijo mayor y dividiendo la propiedad en partes iguales con sus hijos. En los años sub siguientes, este reparto se vería afectado ya que el resto de los hermanos fueron vendiéndole a Fernando y a su padre su participación accionaria.

El entrevistado menciona que, desde una temprana edad, se hablaba en el seno de la familia la posibilidad de que alguno de los hijos continuara con la empresa familiar. Sin embargo, ese tipo de charlas, contemplaban también los sueños personales de cada uno de los hijos. Es así como Fernando ingreso a trabajar en la fábrica como obrero mientras cursaba sus estudios universitarios, mientras que sus hermanos desarrollaron sus carreras en otros ámbitos.

Este tipo de conversaciones, sirvió para entender cuáles eran los intereses de cada uno de los miembros de la familia, llevando a que la elección del sucesor fuera algo natural dentro de la familia ya que Fernando fue el único de los hijos del fundador que mostró interés en la empresa familiar. Sus hermanos, vendieron su participación y desarrollaron sus carreras uno en el ámbito de la arquitectura y la otra en el ámbito del diseño gráfico.

#### IV. La planificación

Respecto a la planificación el entrevistado nos dijo: “no puedo especificar cuando fue que mi padre me traspaso el mando de la empresa. Sólo sé que un día estaba tomando las decisiones importantes y un tiempo después mi padre fue dejando de venir a la empresa para finalmente retirarse”.

Si bien podríamos pensar que no hubo una planificación, lo que en realidad sucedió es que no se formalizó el proceso ya que fueron tomándose decisiones a lo largo de los años que llevaron a la transición generacional. El mismo entrevistado nos comentó que su preparación como sucesor comenzó desde que empezó a trabajar en la empresa mientras cursaba sus estudios universitarios. Fue su padre, quien ideó un plan de rotación por las distintas áreas de la compañía para Fernando fuera entendiendo como funcionaba cada departamento. Luego de que terminó esa rotación, eligió quedarse dentro del departamento de compras, para más tarde ir tomando responsabilidades sobre la gestión de toda la empresa. Sin saberlo, fue su padre quien lo fue preparando para un día tomar el control de la organización.

Otro de los factores fundamentales para que la transición no fuera un fracaso, fue el equipo de gerencial que acompañó a Fernando. Dentro de los muchos cambios que sufrió la organización durante el proceso de transición, los cuatro gerentes acompañaron con su experiencia a Fernando para que los cambios que se fueron sucediendo fortalecieran la compañía.

Pensando en el futuro de la compañía, Fernando está trabajando junto a su equipo para formalizar el proceso de admisión, capacitación y sucesión de la próxima generación. En este sentido, buscará que los aspirantes familiares tengan primero interés en trabajar en la empresa y en segundo lugar hayan tenido una experiencia previa en otra compañía. Una vez admitido buscará que desarrolle, al igual que él en su juventud, su camino por las distintas áreas de

la empresa. De esta manera, lo que Fernando busca es dejar una serie de reglas y procedimientos para asegurar la continuidad de la organización.

## V. Situación actual

El presente de Compañía Ferretera es más que prometedor, no sólo desde la óptica comercial sino que también desde el punto de vista institucional.

Luego de varios años de reestructuración organizacional producto del cambio de matriz productiva, Compañía Ferretera se prepara para un nuevo ciclo de crecimiento. La importación de productos desde oriente abrió un nuevo horizonte de oportunidades comerciales. Actualmente, la organización se encuentra participando activamente del mercado minorista como así también el mercado de las licitaciones. A su vez, como parte del plan de crecimiento, están trabajando en la selección de nuevos proveedores para ampliar su oferta de productos. Por último, durante 2018, Fernando estima terminar la implementación del nuevo layout de la fábrica, con lo que estima duplicar la capacidad de su línea de producción principal y, al mismo tiempo, buscará la certificación de calidad ISO.

Desde el punto de vista institucional, la empresa se encuentra en un momento de estabilidad luego de la reestructuración que sufrió en la última década. Fernando logró recomponer su estructura de gestión a la vez que también re diseñó la estructura fabril para cubrir su creciente necesidad de calidad en concordancia con la meta de certificación ISO. Uno de los mayores desafíos que le depara a Fernando y su equipo es la de institucionalizar un proceso por el que la próxima transición transite. Si bien Fernando está lejos de pensar en su retiro, tiene muy en claro que es el mejor momento para empezar a trabajar con su equipo este tipo de temas.

## 4. Conclusiones

La transición generacional, lejos de ser un momento en la vida de una organización, es un proceso por el cual atraviesan sus integrantes. Cómo tal, es fundamental que el mismo sea planificado con tiempo para que el resultado sea el esperado. Cómo se vio en los casos, cada familia es diferente, no existe un proceso universal que todas las empresas familiares puedan seguir. El mismo depende de la realidad organizacional, el momento en el cual la empresa se encuentra y a su realidad familiar.

Cómo vimos en el caso de FV S.A., uno de los pilares fundamentales fue la comunicación. Este punto cobra relevancia cuando se desarrolla en conjunto con la visión familiar, ya que esta última se conformó como el resultado de las aspiraciones de cada uno de los hermanos Viegner. Esto lo lograron desarrollando un espacio donde cada uno pudo expresar abiertamente sus deseos, lo que es fundamental para que se pueda conformar el sueño compartido.

Si bien la visión familiar es el faro que va a guiar a los integrantes de una familia durante la transición, es importante destacar la importancia que tiene el proceso en si mismo durante este período. Si bien la magnitud de las empresas analizadas es distinta, lo que ambas compañías tienen en común es la clara intención de establecer un protocolo por el que la próxima transición se rija. FV está un poco más adelantada en ese proceso, estableciendo reglas claras que deberán seguir la próxima generación para ser potenciales directores de la empresa. Compañía Ferretera, por su lado, todavía no estableció dichos parámetros pero si definió este tema como uno de los objetivos clave del plan estratégico del siguiente año fiscal.

Por último, me parece importante remarcar que tal como mencionó Leach, la forma en la que se aleja el fundador de la organización está íntimamente relacionada con la efectividad de la segunda generación para poder manejar la

empresa. Una de las principales diferencias entre ambas compañías, tiene que ver con la manera en la que se dio la transición. Es fundamental que el fundador sea parte del proceso de transición y no un espectador que ve como le arrebatan todo por lo cual trabajo en los últimos años. En el caso de Compañía Ferretera, la salida del fundador se dio de manera menos estructura que en FV, cobrando relevancia el equipo gerencial como agentes de cambio. Al respecto, Arnoff, McClure y Ward dicen que el tiempo ideal para trabajar sobre la planificación es de 15 años. De esa manera, el fundador tiene tiempo y las energías necesarias para trabajar en los distintos aspectos de la transición.

Luego de haber analizado ambas empresas, creo que uno de los puntos más importantes tiene que ver con que el proceso es igual de importante que la decisión de la generación actual de dejar el poder. Es fundamental que las intenciones y las acciones del management actual sean consecuentes con el proceso que están viviendo. De la misma forma, otro punto fundamental que resultado de ambos casos, fue el hecho de que existía un compromiso genuino de la nueva generación de participar en la empresa familiar. Más allá de que exista o no un proceso de transición, si este es impuesto el resultado probablemente no sea el esperado.

Universidad de  
San Andrés

## 5. Bibliografía

- Anelli, D. 1994. "La empresa familiar, una revalorización". Tesis doctoral, Universidad de San Andres.
- Barnes, Louis y Hershon, Simon. 1976. *Transferring power in the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barthelemy, Jerome. 2006. *The experimental roots of revolutionary vision*. Massachusetts: M.I.T.
- Carlock, Randel S. y Ward John L. 2001. *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. Chicago: Palgrave Macmillan.
- Conferederacion Argentina de la Mediana Empresa, [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf) (Consultado: 01/07/2015)
- Conway Center, "Center for Family Business", Conway Center, <http://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/> (Consultado: 24/03/2017)
- Fantin, Jorge, "Empresas familiares, el proceso de transición generacional" Ponencia presentada en la Universidad de San Andrés. Punta Chica, Buenos Aires, Noviembre 2008.
- Gallo, Miguel. 1997. *La empresa familiar*. Buenos Aires: Folio.
- Kehayoglu, D. 1999. "Empresa familiar: la profesionalización de la gestión como consecuencia de traspasos generacionales exitosos". Tesis doctoral, Universidad de San Andres.
- Lansberg, Ivan. 2000. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lanzatti, Santiago. 2000. *Management del cambio y el desempeño*. Buenos Aires: Macchi.
- Lea, James W. 1993. *La sucesion de management en la empresa familiar*. Buenos Aires: Granica
- Leach, Peter. 2009. *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.



- Neto, J., "Cambiar para Crecer" en Revista Mercado, Noviembre 1996
- Nicholson, Nigel. 2004. *Leadership in family business: the what, who and how*. London: London Business School.
- Neubauer, Fred y Lank, Alden G.1999. *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. Buenos Aires: Deusto.
- Pagani, A. 2009. "La empresa familiar: claves para la supervivencia generacional". Tesis doctoral, Universidad de San Andrés.
- Peterson-Withorn, Chase. "New Report Reveals The 500 Largest Family-Owned Companies In The World." Forbes, April 20, 2015, <http://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/#7df37c9322c4>
- Sampieri, R; Collado, C; Lucio, P. 2006. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Storch, Gabriel. 2005. ¿Por qué planificar la sucesión en las empresas familiares? Buenos Aires.
- Tobal, A. 1996. "La empresa familiar: cómo lograr el éxito de la primera sucesión". Tesis doctoral, Universidad de San Andrés
- Urbano, P. & Toledano, G. 2007. *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*. España: Revista OIKOS.
- Urieta, Deborah. "Empresas familiares: 10 dilemas a sortear". El Cronista, Mayo 18, 2017, <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-10-dilemas-a-sortear-20170518-0002.html>
- Stinnett y J. De Frain. 1986. *Secrets of strong families*. Boston: Little Brown