

Herramientas para la continuidad ordenada en empresas familiares

Pelayo, Marcelo F., Serra, Diego G., Casalins, Marcos A.⁽¹⁾

*Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
Juan XXIII y Ruta 4 – Lomas de Zamora – Buenos Aires – Argentina – CP1832*
marcelo_pelayo@yahoo.com.ar
diego.g.serra@gmail.com
marcos.casalins@mpsa.com

RESUMEN.

Las empresas familiares constituyen una parte fundamental de la industria argentina, en especial en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas (comúnmente denominadas PYMES).

El funcionamiento de estas empresas obedece en general a una dinámica de gestión muy particular, basado en la relación familiar de los miembros que la componen. Muchas de estas empresas han logrado afianzarse en el mercado y han tenido un importante crecimiento. Dentro de los muchos desafíos que estas empresas enfrentan está el del traspaso de la dirección de la empresa de una generación a otra, ya sea del o los fundadores a sus hijos o de la segunda generación a la tercera (hijos a nietos).

El objetivo del presente trabajo es determinar una serie de herramientas que permiten obtener una continuidad o traspaso de la dirección en forma ordenada en empresas familiares.

La metodología utilizada fue el análisis de las estrategias utilizadas por 20 empresas familiares ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires que han realizado este proceso de manera exitosa. Las empresas analizadas eran en su totalidad empresas familiares PYMES, y los casos analizados involucran traspasos de primera a segunda generación y traspasos de segunda a tercera generación. Las Herramientas utilizadas fueron entrevistas guiadas con los miembros de la dirección de las empresas, el análisis de las estrategias utilizadas y la determinación de las herramientas necesarias para un traspaso ordenado, mediante el uso de la herramienta MIC-MAC. El uso de la herramienta MIC-MAC permite determinar las variables críticas a tener en cuenta en el traspaso.

Una vez determinadas dichas variables se definen herramientas para poner bajo control esas variables.

El resultado del trabajo es una metodología basada en una serie de herramientas que son necesarias a tener en cuenta para la realización de una continuidad ordenada en una empresa familiar.

Palabras Claves: Empresas familiares, continuidad ordenada, herramientas.

ÁREA TEMÁTICA

A-Gestión de la Calidad, Calidad Ambiental y Responsabilidad Social Empresaria. COB27

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares constituyen una parte fundamental de la industria argentina, en especial en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas (comúnmente denominadas PYMES). El funcionamiento de estas empresas obedece en general a una dinámica de gestión muy particular, basado en la relación familiar de los miembros que la componen.

Según Barujel [1], “definir la empresa familiar ya no es tan sencillo pues existen algunos límites difusos. En general la empresa de familia es aquella empresa donde más de un individuo, de una misma familia, tienen a la empresa como un medio de vida”. Es decir, se trata de una firma conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Si bien al hablar de empresas familiares es habitual pensar en empresas Pymes, esto no es necesariamente así, dado que existen varios ejemplos, tanto en el país como en el exterior; bastan como ejemplos los casos de la multinacional Cargill o la centenaria fábrica de armas Beretta.[2]

Según J. Martínez Echezárraga [3], las empresas familiares representan alrededor del 70% de las empresas argentinas en cuanto a su forma de organización se refiere, explicando un importante porcentaje del PBI nacional, así como el empleo.

2. DESARROLLO

2.1 - Presentación del problema:

Muchas de las empresas Pymes familiares han logrado afianzarse en el mercado y han tenido un importante crecimiento.

La evolución de las empresas familiares tiene una tendencia natural de ser empresas que pasan de padres a hijos a través de las distintas generaciones, constituyendo esto un gran desafío para estas empresas. Quizás la parte más crítica de la evolución de estas empresas, está en el traspaso de la dirección de la empresa de una generación a otra, ya sea del o los fundadores a sus hijos o de la segunda generación a la tercera (hijos a nietos).

Este proceso es tan crítico que puede llegar a producir graves problemas en la empresa y en las familias.

Es por esto que un problema a resolver es lograr la continuidad ordenada en empresas familiares.

Objetivos de trabajo

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es determinar una serie de herramientas que permiten obtener una continuidad o traspaso de la dirección en forma ordenada en empresas familiares.

2.2 - Metodología utilizada:

La metodología utilizada fue el análisis de las estrategias utilizadas por 20 empresas familiares ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires que han realizado este proceso de manera exitosa. Las empresas analizadas eran en su totalidad empresas familiares PYMES, y los casos analizados involucran traspasos de primera a segunda generación y traspasos de segunda a tercera generación.

Las Herramientas utilizadas fueron entrevistas guiadas con los miembros de la dirección de las empresas, el análisis de las estrategias utilizadas y la determinación de las herramientas necesarias para un traspaso ordenado, mediante el uso de la herramienta MIC-MAC.

El Mic-Mac o matriz de impactos cruzados fue desarrollada por Michel Godet y los equipos franceses de asesoramiento e investigación prospectiva como una técnica para la construcción de escenarios.

El Mic-Mac fue utilizado dentro del campo del análisis estructural. El análisis estructural es un método sistémico utilizado en la investigación de la prospectiva. La necesidad de estudiar una gran cantidad de variables y sus relaciones llevó al estudio de matrices de relación.

En 1974 Godet y Duperrin sugirieron un método operacional para clasificar los elementos de un sistema, en el marco de estudios futuros sobre la energía nuclear en Francia. Este método conforma casi en su totalidad el análisis estructural. Desde 1980 el análisis estructural experimentó un creciente número de aplicaciones en el mundo.

Existe una gran cantidad de bibliografía donde se describe el MIC-MAC como una herramienta para detectar las variables críticas del sistema. La herramienta se halla dentro de la caja de herramientas de la prospectiva estratégica [4] y se la describe como una herramienta para la detección de las variables claves del sistema.

La herramienta se ha utilizado en la práctica en tesis relacionadas a la determinación de variables críticas en el ámbito de la Calidad [5], tal como modelos de indicadores para desplegar la estrategia de calidad. También se ha utilizado para este trabajo el software libre que permite agilizar el tratamiento de las variables.

El trabajo sobre el software consiste en cargar los perfiles de los participantes, darle entrada a las variables, con su definición y luego el programa genera el cuadro de resultado de las iteraciones realizadas.

Como segundo paso para lograr el objetivo propuesto, debemos determinar las variables críticas en el sistema para poder determinar cuales de las variables inciden en forma preponderante en la evolución del sistema. Para ello es necesario determinar la herramienta que permita identificar las variables críticas.

La herramienta utilizada se halla dentro del marco del análisis estructural, ya que el objetivo del análisis estructural es poner en relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantitativas o no que caracterizan el sistema estudiado.

Análisis de estrategias utilizadas:

La determinación de las estrategias utilizadas se basó en entrevistas a empresas familiares que atravesaron el proceso de traspaso en forma exitosa. Para esto se han realizado 20 entrevistas a empresas consideradas exitosas.

De estas entrevistas fueron surgiendo las estrategias utilizadas para el traspaso ordenado de una generación a otra. Dentro de las estrategias se intentó determinar tres funciones importantes, donde quedaba el dueño Las estrategias luego se fueron agrupando de acuerdo a las características relevantes de las estrategias.

Las estrategias más importantes fueron:

1. Estrategia de compensación
2. Estrategia de Méritos
3. Estrategia de Venta
4. Estrategia de inversión
5. Estrategia de bi-funcional

1- Estrategia de compensación:

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

2- Estrategia de Méritos:

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

3- Estrategia de Venta:

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

4- Estrategia de Inversión

En este caso el traspaso es definido por la generación que deja el mando, definiendo esta quienes son las personas que van a heredar el mando. Esta elección fue hecha por mérito y por compromiso con la empresa.

5- Estrategia bi funcional

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

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

Dentro de estos factores podemos citar:

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

Del análisis de cada uno de estos factores podemos definir las variables críticas que determinan la movilidad de los mismos.

Del análisis del Marco legal: entendemos el marco legal como el contrato social que define a la empresa. Esta podrá ser por ejemplo SRL, SA, SCI, etc.

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

Del análisis de los resultados económicos de la empresa: se entiende que los resultados económicos de la empresa están relacionados a los resultados del negocio en sí como se encuentra en el momento de realizar el traspaso.

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

Del análisis de la potencialidad del negocio: Se entiende que la potencialidad del negocio se refiere al posible crecimiento de los resultados económicos de la empresa basados en la incorporación de nuevos productos, nuevos mercado o aumento del volumen de las ventas.

Variable	Descripción
Desarrollo de nuevos productos	Indica la posibilidad de incorporar nuevos

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

Del análisis de las competencias necesarias para formar parte de la empresa: se entiende que este aspecto se refiere a las competencias que una persona debería cumplir para formar parte de la empresa.

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

Del análisis de las competencias a cubrir que tiene la empresa: se refiere a las competencias que debe cubrir la empresa.

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

Del análisis de la línea de base que posee cada uno de los miembros que se proponen para la sucesión: se entiende por este aspecto a las actividades realizadas en forma previa a la realización de la sucesión.

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

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

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

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

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

A continuación se muestra la matriz desarrollada con la interrelación de las variables. En las columnas uno puede leer la dependencia de las variables con las otras del sistema. En las filas puede leer la influencia de las variables con respecto a las demás variables del sistema.

Se han sumado las filas a fin de definir la influencia entre las variables y se han sumado las columnas a fin de definir la dependencia entre las variables. Se ha considerado que una influencia o dependencia fuerte es la que da un valor mayor a 25, mientras que una influencia o dependencia media es cuando el valor da entre 20 y 25, mientras que los valores menores a 20 se considera que la influencia o dependencia es baja.

Tal como se puede ver en la tabla anterior las variables más influyentes son: Aspectos dominados, estudios, experiencia, capacitación, conocimiento del negocio, incorporación de tecnología, incorporación de know how, definición de funciones.

Dentro de las variables más dependientes podemos encontrar las siguientes: puestos a cubrir, costo impositivo y rentabilidad del negocio.

Si vemos la relación de las variables influyentes con los factores analizados, podemos concluir que la variable aspectos dominados se encuentra dentro del factor Análisis de la línea de base, las variables estudios, experiencia, conocimiento del negocio y capacitación corresponden a el factor competencias necesarias para formara parte de la empresa, las variables incorporación de tecnología e incorporación de Know How corresponden al factor potencialidad del negocio y la variable definición de funciones corresponde a el factor de análisis del marco legal.

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

Con respecto a las variables dependientes podemos analizar que la variable puestos a cubrir se encuentra dentro del factor puestos a cubrir por la empresa, las variables costo impositivo y rentabilidad del negocio se refieren al factor de resultados económicos de la empresa.

Ahora bien en la búsqueda de las variables críticas definiremos a las mismas a las que tienen un alto valor de en influencia y un alto valor en dependencia, es decir son influyentes y dependientes. Dentro de estas variables podemos definir como variables críticas a las variables incorporación de know how, incorporación de tecnología y definición de funciones. Estas variables críticas están asociadas a los factores potencialidad del negocio y marco legal respectivamente.

Dentro de los resultados del trabajo sorprendió las variables críticas que surgieron del mismo, por lo que se realizó un análisis de las mismas a fin de interpretar su relevancia, ya que dentro de las entrevistas no habían sido mencionadas como variables determinantes.

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

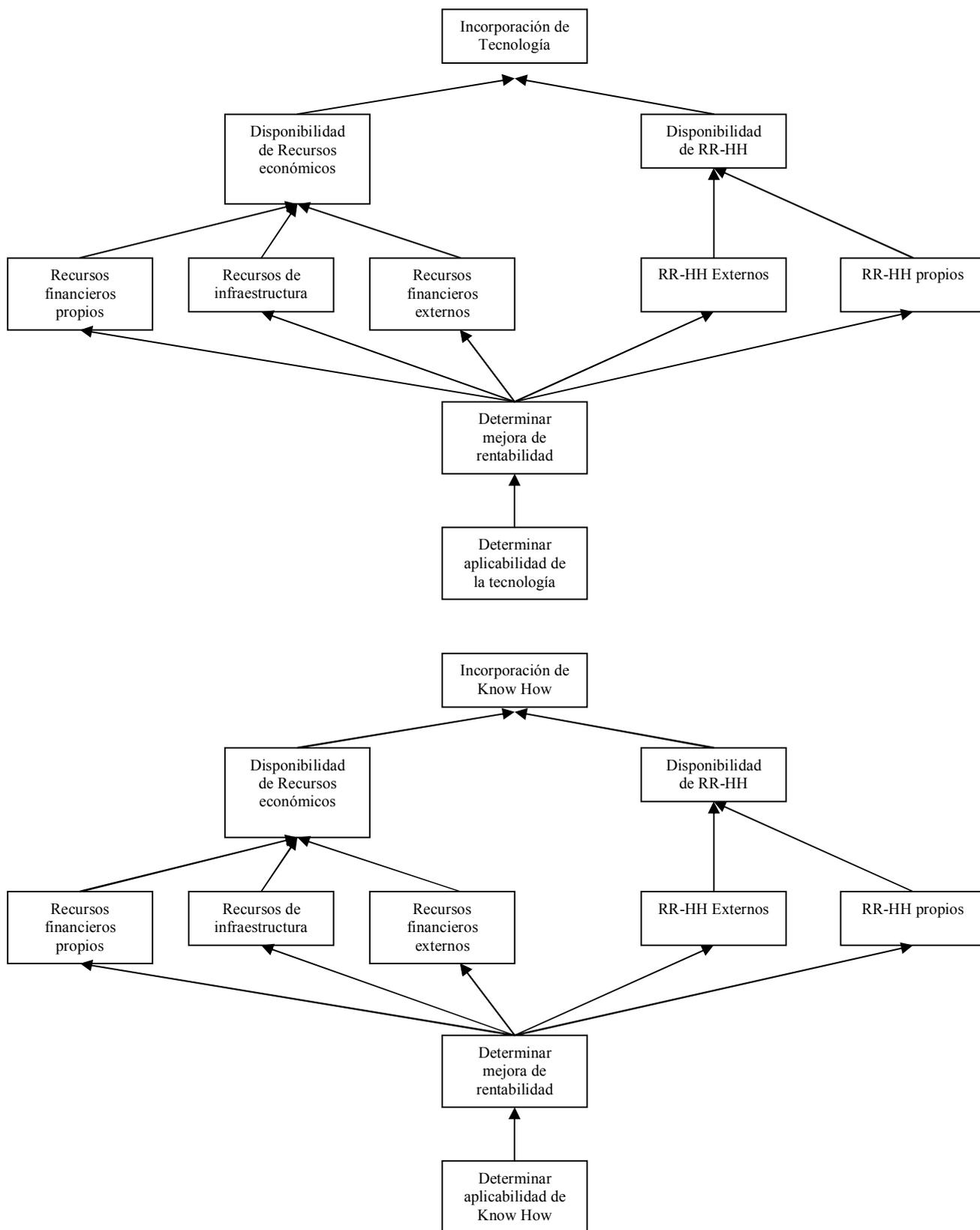
En cuanto a la variable definición de funciones es crítica en cuanto a la capacidad que posee la empresa de admitir accionistas.

Herramientas desarrolladas:

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

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

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



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

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

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

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

3. CONCLUSIONES.

Se puede concluir que las variables críticas para la continuidad ordenada de una empresa familiar están relacionadas a la continuidad del negocio y a su potencialidad de mejora. Por lo que si estas están bien determinadas la empresa debería tener continuidad. No obstante se debe prestar atención a las variables fuertemente influyentes, sin las cuales es difícil asegurar el éxito y que están fuertemente relacionadas al desarrollo personal de los miembros que conforman la familia. Por lo antes expresado podemos concluir que la aplicación de las herramientas desarrolladas en este trabajo ayuda a poder definir una continuidad ordenada en empresas familiares. Dado que esto es algo que lleva tiempo se debe comenzar con suficiente tiempo de antelación.

4. REFERENCIAS.

- [1] Martínez Echezárraga, Jon. (2001). *La creación de riqueza en la Empresa Familiar*. Universidad Adolfo Ibáñez. Chile
- [2] Becker, M. and Tillman, F.A. (1978). *The family owned business*, Chicago: Commerce Clearing House.
- [3] Barugel, Enrique (2005). *La governancia en las empresas de familia*. UCEMA. Argentina. Disponible en web: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/291.pdf> . Accedido el 12 de octubre de 2013.
- [4] Godet, Michel; Meunier, Francis; Roubelant, Fabrice y Monti, Regine. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Guipúzcoa. España. Cuaderno LIPS N° 5. Disponible en web: http://citep.rec.uba.ar/ubatic/wp-content/uploads/2011/06/ProspectivaHerramientas_godet.pdf. Accedido el 5 de mayo de 2012.
- [5] Arcade, Jaques; Godet, Michel; Meunier, Francis y Roubelant, Arabrice. (2004). *Análisis estructural con el método MICMAC y Estrategia de los actores con el método MACTOR*. Cuerpo de Traductores de la Biblioteca del Congreso de la Nación. Buenos Aires, Argentina. Disponible en web: http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf. Accedido el 5 de mayo de 2012.
- [6] Cardona, Dilia.(2002). *Modelo de indicadores para el despliegue de la Estrategia de Calidad*. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. Disponible en web: http://dspace.uniandes.edu.co/xmlui/bitstream/handle/1992/300/mi_1108.pdf?sequence=1 Accedido el 5 de mayo de 2012