
Resumen: El objetivo de este trabajo es analizar la incidencia del componente familiar en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estas organizaciones por su participación en la economía son fundamentales en la generación de la riqueza y el empleo de nuestro país. Sin embargo los incipientes modelos de gestión profesional, las dificultades en el traspaso de poder a las próximas generaciones y la falta de un plan estratégico impiden su desarrollo y crecimiento.

Este artículo proporciona las herramientas gerenciales que facilitan el proceso de sucesión y cambios en la Dirección de la Empresa en el marco de un proceso ordenado y sistemático.

Palabras claves: empresa familiar - caracterización y naturaleza - las pymes y la economía - sucesión - protocolo familiar - consejo familiar - el plan estratégico.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 196-197]

(*) Lic. en Administración (UNLP) con estudios de posgrado internacionales en “Administración estratégica” en la Universidad de California, Riverside (USA), en educación, “Especialización en Políticas educativas” (UTDT) y “Gerenciamiento en Pymes” (UBA).

Las Pymes en la economía

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas¹ representan el 26,8 % de la actividad económica, demandan el 43,6% del empleo y generan el 15% de las exportaciones.

En América Latina, las cifras no distan de ser diferentes, en Chile por ejemplo la participación de las Pymes en la actividad económica es del 15,5%, en Brasil 7,2%, Uruguay 21,1%, en Colombia el 56,2 % y en Ecuador 44,3 %. En términos de su impacto en la generación del empleo los números también son significativos 30,8%, 27,5%, 28,6%, 24,0% y 47% en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Uruguay respectivamente².

En este marco de análisis, ¿porque son importantes las Pymes y cuál es su incidencia en el desarrollo económico de un país?

Entre los factores claves de estas empresas observamos, su capacidad de generar empleo, su incidencia en la distribución del ingreso, su aporte a la productividad de las economías regionales, alta adaptación a la variabilidad de los ciclos económicos y por último su contribución a la capacitación de la mano de obra.

Existe una estrecha relación entre las empresas Pymes y los distintos emprendimientos familiares, ya que un 70% de las empresas Pymes pertenecen a familias. En la Figura 1 se observa esta conexión.

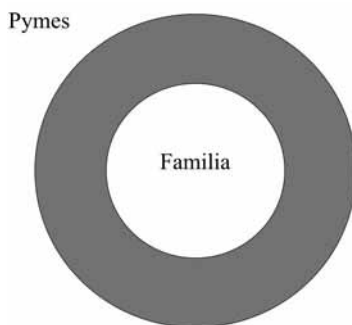


Figura 1. Relación Pymes /Familia. Fuente: Elaboración propia (2013)

La visión de analizar las Pymes como unidades de producción generadoras de recursos económicos es una arista del estudio, sin embargo, el complejo tramado de comportamientos individuales, los roles internos, los conflictos de poder, los diferentes estilos de gestión, los modelos de sucesión empresarial, requiere del estudio más amplio de otras disciplinas, centradas en la sociología empresarial³.

Estas organizaciones, tienen como característica el componente familiar⁴, sus miembros ocupan posiciones importantes de la dirección, la familia controla la mayoría del porcentaje de participación del capital y sus miembros ejercen influencia en la totalidad de las decisiones operativas de la empresa. (Ver Figura 2)

J.L.Ward, sostiene “una empresa familiar es la que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”⁵.

La relación familiar es un factor generador de un mayor grado de conflictividad, en consecuencia, los desafíos de crecimiento presentan variados obstáculos. De acuerdo a la última encuesta de firmas de familia efectuada por PwC⁶ se observa que un 80% de las firmas familiares prevé crecer en los próximos cinco años, un 50% planea transferir su negocio a la próxima generación, y sólo un 25% proyecta armar procesos de transición profesionalizados. La Figura 2 muestra la relación familia-organización

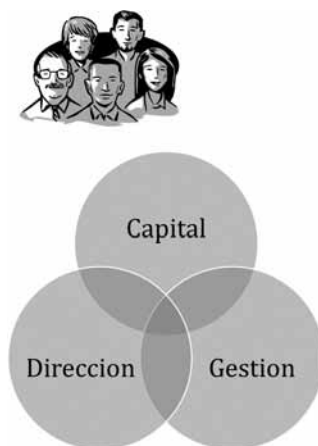


Figura 2. Características de la Empresa Familiar. Fuente: Elaboración propia (2013)

Fortalezas y debilidades de las PYMES

Fortalezas

Una de las características de estas empresas es el sentido de pertenencia a la organización, sus miembros se sienten comprometidos con los objetivos estratégicos fijados por el fundador, la dedicación y el esfuerzo al trabajo, distinguen su actividad. Existe un espíritu emprendedor que se trasmite a los demás miembros de la organización, se estimula el trabajo en equipo y este estilo de funcionamiento contagia a toda la estructura.

El conocimiento del negocio es otra ventaja a destacar. Las formas de “hacer”, una “nueva tecnología”, “el lanzamiento de un producto”, “una innovación en procesos” resultan más fáciles de implementar en las empresas familiares. Esta sabiduría interna genera una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas por dos razones, la primera es la flexibilidad en la dedicación al trabajo y la segunda, la rapidez en la toma de decisiones.

La visión de largo plazo y la función de planificación también se observa en estas empresas, si indagamos a los socios fundadores y miembros de la familia sobre los objetivos comerciales para los próximos años seguramente aparecerán esbozados con claridad, pero si bien son eficientes en la planificación, a la hora de plasmarlos programas en la práctica, formalizarlos y compararlos con las previsiones realizadas, sus actividades resultan desorganizadas.

La fuerte orientación al servicio, focalizada en los procesos de calidad, diferencia a las empresas familiares de otras categorías empresariales. Las primeras se centran en la atención al cliente más personalizada y resuelven los problemas con pragmatismo.

La estabilidad de la estructura es otra característica de la cultura empresarial. El presidente acumula una experiencia de muchos años capaz de proyectarla al resto de los miembros

del grupo, además los puestos gerenciales ejercidos por el personal externo a la familia se adaptan fácilmente al desarrollo de la organización, a sus métodos de trabajo y a las normas internas de comportamiento y valores éticos

Debilidades

Las normas que regirán la compensación salarial de la familia y la distribución de beneficios es otra problemática específica de estas organizaciones. Es factible distinguir cuatro flujos de actividades, el de entrada a la empresa se refiere al trabajo e inversión, y el de salida a la familia, otorga sueldos, dividendos y patrimonio. (Ver figura 3)

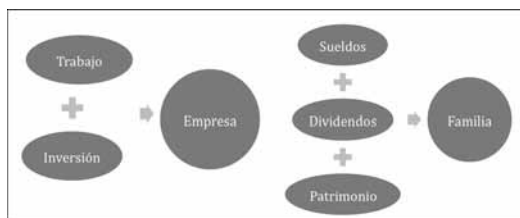


Figura 3. Flujo de actividades. Adaptación Debora Schapira.

Estos procesos suelen confundirse, ya que desde los fundamentos teóricos el salario debería corresponder al trabajo y los repartos del patrimonio, a la inversión. Sin embargo en la primera y segunda generación el ingreso familiar es menor, este suele postergarse, debido a que se sostiene que en un futuro la empresa será heredada por los hijos. En la tercera generación esta situación se invierte y se percibe más salarios de lo que corresponde, en síntesis, lo que en última instancia lo que se está repartiendo es el patrimonio. Este *modus operandi* si persiste impactará necesariamente en la descapitalización de la empresa.

El heterogéneo nivel de actualización tecnológica en las Pymes familiares es otra desventaja. Si bien es cierto que en la última década han invertido en modernización de procesos, el inadecuado gerenciamiento de las operaciones dificulta la implementación de estos avances⁷. La ausencia de involucramiento en las redes empresariales caracteriza a estas empresas. Numerosos estudios indican que la escasa participación en las cámaras empresariales, instituciones de apoyo científico y técnico dificultan su crecimiento e impactan en la mejora de la competitividad.

Otro factor clave, es la dificultad al grado de acceso al crédito y la escasa aplicación a las líneas de financiamiento público y privado, esta situación genera una debilidad estructural en las Pymes difícil de modificar en el corto plazo. La Figura 4 muestra la situación del crédito en Argentina.

| Pais/ | Tamaño EMP | Total Pequeña | Mediana | Grande |
|-----------|------------|---------------|---------|--------|
| Argentina | 38,5 | 40,0 | 38,5 | 34,0 |
| Brasil | 55,5 | 50,6 | 55,7 | 61,6 |
| Chile | 20,4 | 34,9 | 11,0 | 5,3 |
| México | 15,1 | 17,2 | 8,9 | 13,8 |
| España | 13,3 | 13,9 | 13,5 | 10,9 |

Nota: Encuestas realizadas entre 2006 y 2009 sobre muestras de 1.000-1.500 empresas. Pequeña empresa: hasta 20 empleados, Mediana: 20-99empleados, Grande: 100 o más empleados.

Figura 4. Porcentaje de empresas que identifican el acceso al crédito como un problema serio para su crecimiento en Argentina y países seleccionados. Fuente: Banco Mundial, Enterprise Surveys, www.enterprisesurveys.org.

En el sistema de relaciones familia-empresa conviven el componente emocional y el laboral, a diferencia de las empresas colectivas en las cuales estos sistemas actúan en forma independiente. En las empresas familiares, priman los lazos afectivos, los valores de lealtad, protección y poder de unos miembros sobre otros, y en lo laboral se formalizan relaciones de contrato y cumplimiento de las tareas.

El plan de sucesión familiar, sus herramientas

Transitar con planificación la sucesión de los fundadores de una empresa familiar representa un desafío. Numerosas encuestas⁸ sostienen que solo un 24% logra superar con éxito el traspaso de poder de la primera a la segunda generación y apenas un 14% sobrevive a la tercera generación.

En la naturaleza del problema coexisten los conflictos intrafamiliares y las diferentes disyuntivas que el proceso de transición genera, por ejemplo, designar para la sucesión a un miembro de la familia, optar por un gobierno empresario profesional, liquidar la empresa, vender un negocio en marcha o simplemente “no hacer nada” y esperar que las cosas evolucionen sin ningún plan.

¿Cuáles debieran ser entonces las estrategias para lograr la continuidad de las empresas familiares?

Consideraremos tres dimensiones del Análisis¹⁰. (Ver Figura 5)

1. Dimensión familiar: Consejo de familia
2. Dimensión empresa: Planestratégico del negocio
3. Dimensión funcionamiento: Protocolo



Figura 5. Dimensiones del análisis. Fuente elaboración propia (2013)

1. Dimensión Familia: El *consejo de familia* es el ámbito en el cual se deben dirimir los “conflictos familiares” asociados a la empresa y donde se diseñan los planes de futuro del grupo. Constituye un foro de negociación y fijación de acuerdos para la toma de decisiones. Allí se transmiten los valores, la historia fundacional de la empresa y su misión. Desde lo metodológico es recomendable establecer condiciones para su funcionamiento, relativas a las reuniones de trabajo, documentación de los acuerdos, liderazgo y coordinación, miembros participantes, y formas de consenso para la toma de decisiones.

2. Dimensión Empresa: Constituye un desafío transitar la sucesión familiar y sortear los indicadores de mortandad de la segunda y tercera generación.

Las empresas familiares atraviesan distintas etapas, en sus comienzos se orientan al lanzamiento de productos, poseen una estructura de personal mínima, escaso soporte administrativo y no existen dificultades en la obtención del capital y financiamiento. La segunda etapa, se enfoca a la mejora de los procesos y en lograr la eficiencia productiva de los productos y la última orientada a la profesionalización utiliza modelos estratégicos de gestión. (Ver Figura 6)



Figura 6. Etapas del proceso de planificación de la empresa familiar. Fuente elaboración propia (2013)

Un plan estratégico empresarial debe comenzar por el diagnóstico inicial, este proceso permite identificar la situación competitiva de la empresa. Para ello se debe utilizar la matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Una vez definido

el diagnóstico se describe la misión, la estrategia global, el plan de negocios, los objetivos y las políticas para alcanzarlos. Luego se debe determinar el impacto a nivel de recursos humanos, técnicos, operativos y financieros para implementar el plan y adecuar los sistemas de control a las metas definidas¹⁰.

3. Dimensión funcionamiento: El *protocolo de familia* es el “reglamento” de funcionamiento de la familia en la empresa. Contiene las normas y procedimientos que regirán la incorporación de los miembros de la familia, el plan de carrera, el acceso a los puestos de dirección, evaluación del desempeño, políticas de promoción, asignación de las remuneraciones, política de premios, coparticipación del capital y procedimientos para acceder a las eventuales necesidades financieras por parte del grupo familiar.

Las “*reglas de juego*” del protocolo deben revisarse periódicamente y deben comunicarse a todos sus miembros. Su elaboración no es sencilla, suele llevar entre seis (6) meses y un (1) año, y para ello es recomendable convocar a un asesor externo a fin de incorporar una visión global y objetiva del tema.

Para finalizar, sortear con éxito la crisis sucesoria es articular las herramientas gerenciales para que el traspaso de poder del socio fundador a las futuras generaciones, pueda realizarse con diálogo, en forma continua y ordenada.

Notas

1. Resolución SEPYPME Nro. 50/2013 publicada en el boletín oficial el 25.4.2013 por la Secretaría Pyme de Desarrollo regional. En nuestro país la caracterización establece la variable facturación anual, indicadores de exportación y sector de actividad económica para su clasificación, en la UE y en EEUU se agrega además criterios de número de empleados, ventas y exportaciones. Agropecuario: 54.000.000 / Industria y Minería: 183.000.000 / Comercio: 250.000.000 / Servicios: 63.000.000 / Construcción: 84.000.000. Fuente SEPYPME (2013).

2. Melconian & Santangelo (2006). “La situación de las Pymes en la argentina y en la provincia de Buenos Aires”. Documento de trabajo Nro. 21. Disponible en <http://www.paraelcambio.org.ar>

3. La sociología de la empresa se desarrolla como tal desde los años 20, paralelamente al desarrollo de la psicología industrial y gracias al a labor de psicólogos sociales como Elton Mayo, Moreno, Lewin que comienzan a realizar estudios sociales de la organización empresarial. De estas experiencias, suficientemente conocidas, surgen la psicología industrial y la sociología de la empresa, dedicada la primera a una visión más individual de la conducta y la segunda a una visión más global.

4. Una empresa de familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada. En Argentina según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) el 70 % de las empresas son de origen familiar.

5. Citado en Handler, “Methodology issues”.

6. Por Pablo Burochowicz (2013). "Hacer frente a la crisis sucesoria", *El Cronista*, VI Pyme, 9 de Mayo del 2013.
7. Melconian & Santangelo (2006). La situación de las Pymes en la argentina y en la provincia de Buenos Aires Documento de trabajo Nro. 21. Disponible en <http://www.paraelcambio.org.ar>
8. Peter Leach (1996). "La empresa familiar" Editorial Granica, Barcelona (España).
9. Fred Neubaner, Alden G. Lank (1999). "La empresa familiar", como dirigirla para que perdure. Editorial Deusto, Bilbao (España).
10. Charles W. L. Hill / Gareth Jones (1996). "Administración Estratégica, un enfoque integrado". Editorial Mc Graw Hill, tercera edición.

Bibliografía

- Hill, C. W. L. y Jones, G. (1996). *Administración Estratégica, un enfoque integrado* (3a edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Neubaner, F. y Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Melconian & Santangelo (2006). *La situación de las Pymes en la argentina y en la provincia de Buenos Aires*. Documento de trabajo Nro. 21. Disponible en <http://www.paraelcambio.org.ar>

Summary: The aim of this paper is to analyze the incidence of familial component in Small and Medium Enterprises (SMEs). Due to their participation in the economy, these organizations are central to the generation of wealth and employment in our country. However, some issues like professional management emerging models, the difficulties in the transfer of power to the next generation and the lack of a strategic plan interfere in their development and growth.

This article provides the management tools that facilitate the succession process and the changes in the management of the Company as part of an orderly and systematic process.

Key words: family business - characterization and nature - SMEs and the economy - succession - family protocol - family council - the strategic plan.

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar a incidência do componente familiar nas PMEs. Estas organizações por sua participação na economia são fundamentais na geração da riqueza e o emprego na Argentina. Entretanto os incipientes modelos de gestão profissional, as dificuldades no traspasso de poder às próximas gerações e a falta de um plano estratégico impedem seu desenvolvimento e crescimento.

Este artigo proporciona as ferramentas gerenciais que facilitam o processo de sucessão e mudanças na Direção da Empresa no âmbito de um processo ordenado e sistemático.

Palavras chave: empresa familiar - caracterização e natureza - as PMEs e a economia - sucessão - protocolo familiar - conselho familiar - plano estratégico.
