



Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria (IDEI)
Maestría en Estudios Organizacionales

El retiro del fundador: factores presentes en la toma de decisión

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de
Maestría en Estudios Organizacionales

Autor: Emily Palmer

Director: Dr. Hugo Ojeda

Buenos Aires, marzo de 2024

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de dos estudios de caso de dos Pymes argentinas, ambas pasando por el proceso de sucesión de sus fundadores iniciales a una “segunda generación” (en un caso familiar, en el otro caso fuera de la familia). El objetivo principal del trabajo es identificar variables que están presentes en la decisión del fundador de retirarse de la empresa que fundó. Se parte de una revisión crítica de la bibliografía escrita sobre la sucesión, tanto en español como en inglés, y el subsiguiente desarrollo de un marco teórico para comprender los posibles variables en juego. Este marco teórico se utiliza para llevar a cabo una serie de entrevistas con los fundadores y otros *stakeholders* de las empresas y el análisis de estas. Las conclusiones principales tienen que ver con poder confirmar la presencia de factores relacionados con el fundador, con el sucesor, con la empresa y con la familia en la decisión.

La autora

Emily Palmer tiene un BA (Hons) en Letras de la Universidad de Cambridge, Reino Unido, una Especialización en Organizaciones Sin Fines de Lucro de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, y una acreditación en Coaching Ontológico del ACTP. Se desempeña como consultora de negocios, especializada en las áreas de Gestión de Cambio y Desarrollo Organizacional.

Datos de contacto: Emily.lorna.palmer@gmail.com; +54 9 11 4199 6298; 14 de julio 1333 13^a, (1427), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

INDICE

Capitulo 1: Introducción	4
Capitulo 2: Justificación y Viabilidad	7
Capitulo 3: Estado de Arte y Marco Teórico	11
Capitulo 4: Objetivos y Metodología de Investigación	39
Capitulo 5: Objeto de Estudio.....	47
Capitulo 6: Análisis de casos.....	51
Capitulo 7: Principales conclusiones.....	91
Capitulo 8: Bibliografía	99
APENDICES.....	102
a. Índice de figuras	103
b. Índice de tablas.....	104
c. Transcripciones de entrevistas	105

Capítulo 1: Introducción

a. Propósito y objetivos de la investigación

Este proyecto procura agregar al canon actual de literatura sobre el tema de la sucesión en las organizaciones, con un enfoque en un objeto de estudio y un momento específico – la decisión de un fundador de retirarse de la empresa que fundó. La investigación se lleva a cabo a través de dos casos de estudio de dos Pymes argentinas.

El objetivo principal de la investigación es entender cuáles son las variables que están presentes en la decisión del fundador de una empresa al retirarse de su organización. Se entiende por ‘retiro’, el momento en el cual el fundador empieza a implementar el plan de sucesión ya armado, o, en caso de no tener un plan, empieza a salir de la gestión activa de la empresa.

Los objetivos más específicos del proyecto incluyen: identificar las variables que influyen en la decisión de un fundador de una empresa de retirarse de su gestión; identificar cuáles de ellos son facilitadores u obstaculizadores; entender la forma en la cual estas distintas variables influyen en la decisión, así como las condiciones en las que se produce dicha influencia; y entender cómo la toma de decisión en los casos estudiados compara con modelos y teorías generadas anteriormente y en otras geografías y culturas.

El proyecto se justifica, en primer lugar, por la importancia de las empresas Pyme y familiares para la economía argentina e internacional, combinada con la baja tasa de éxito de sucesión que resulta en una terminación prematura de la vida de la mayoría de estas empresas, agregada a las particulares complejidades relacionadas con la figura del fundador y la sucesión de “primera generación”. Aunque existe bastante bibliografía sobre el tema de la sucesión, hay muy poca ubicada en la Argentina. Este proyecto pretende agregar a la bibliografía actual a través de ampliar y actualizar la investigación ya elaborada, a través de estudiar la posible aplicación de modelos y perspectivas mayormente desarrollados en Estados Unidos o Europa, en la Argentina, y a través de investigar sobre una situación puntual – el retiro del fundador como parte de la primera sucesión.

b. Metodología de investigación y fuentes de información

El trabajo utilizó una metodología de investigación cualitativa, por lo cual no pretende establecer causas concretas de, en este caso, la toma de decisión. Mas bien busca, en las palabras de Taylor y Bogdan, “[la] comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente” (1987), sin buscar relaciones directas de causalidad. Este estudio es descriptivo, dado que pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Martínez Carazo, 2006).

Específicamente, el trabajo utilizó dos casos de estudio, con fundadores de dos Pymes argentinas (ubicadas en CABA / GBA) que estaban (años 2022-23) definiendo su propio retiro y sucesión (ambos casos son empresas con dos fundadores / socios).

La investigación consistió en entrevistas semi-estructuradas en profundidad con los fundadores y otros *stakeholders* principales de las dos empresas, entre ellos sucesores y miembros de la gerencia. El guion de las entrevistas y el subsiguiente análisis, fueron guiados por un marco teórico, armado a base de un profundo entendimiento de la bibliografía existente sobre el tema, que permitía identificar como posibles variables a tener en cuenta:

- Aspectos relacionados con el fundador mismo – racionales (salud, económico); “ocultos” (estilo, motivación, miedos)
- Aspectos relacionados con el sucesor / la sucesión (plan de sucesión, definición de sucesor, preparación del sucesor)
- Aspectos relacionados con la empresa (etapa de desarrollo, estado de la empresa, influencia de *stakeholders*)
- Aspectos relacionados con la familia (influencia – compromiso o resistencia al retiro, formalización de relación entre empresa y familia, estado de relaciones familiares)
- Aspectos relacionados con el contexto

En una de las empresas de estudio, se llevaron a cabo seis entrevistas entre junio y octubre de 2022, y en la otra, tres entrevistas entre marzo y mayo de 2023. Aunque el proyecto tenía previsto llevar a cabo adicionalmente instancias de observación participante y un análisis de documentación, como dos formas adicionales de relevar datos y de validar la información relevada en las entrevistas, finalmente no fue posible en ninguno de los dos casos.

Una vez relevada la información, se utilizó una metodología cualitativa basada en la teoría fundada de Glaser y Strauss (citado en Vieytes, 2004), con un primer momento de análisis en paralelo con la recolección inicial de datos, donde se empezó a identificar las primeras categorías y proposiciones. Una vez terminada la recolección de datos, se pasó a un segundo momento de análisis con el objetivo de codificar todo el material, de forma descriptiva, relacional y selectiva. Finalmente, se utilizó esta codificación para acercarse a un entendimiento de la presencia o no de los distintos factores identificados en el marco teórico, y así poder cumplir con los objetivos propuestos para el trabajo.

c. Hallazgos y conclusiones

La investigación utilizó dos casos de estudio, de dos pymes argentinas que se encontraban en proceso de sucesión de un fundador a una próxima generación, con el objetivo de entender los variables que facilitaban u obstaculizaban la decisión de retirarse por parte del fundador. Una de las importantes diferencias entre los dos casos era que, en uno (Empresa B – Construyendo SA), ya había sucesores ocupando el rol de la Gerencia mientras en el otro (Empresa A – Rapidatos SA), los fundadores seguían en el rol de Gerentes Generales sin claridad sobre cuándo o cómo iban a salir de esos roles. Entonces, se puede decir que, en un caso, la toma de decisión del retiro ya se efectuó, mientras en el otro, estaba en proceso o todavía incipiente. Esta diferencia permitía llegar a algunas conclusiones sobre los variables presente en la toma de decisión.

Según la investigación, factores relacionados con el fundador mismo, con el sucesor, con la empresa y con la familia, estaban presentes en el momento de la toma de decisión de un fundador de retirarse de su empresa (siempre hablando de factores presentes y *no* causas).

Sin embargo, los que se podía identificar más fuertemente como posibles factores *facilitadores* de la decisión (o sea, presentes en el caso en el cual la decisión fue tomada) fueron:

- Factores individuales (relacionados con el fundador): situaciones de bienestar o salud negativos; estilos de gestión más empresariales o profesionales; intereses fuera de la empresa; posibilidad de minimizar o reducir sentido de autoidentificación con la empresa y alineamiento con su propósito
- Factores relacionados con el sucesor: clara identificación de sucesor(es); definición de plan de sucesión
- Factores relacionados con la empresa: etapa de bajo crecimiento o situación adversa empresarial
- Factores relacionados con la familia: separación clara entre sistemas familiar y de gestión

Existen también factores cuya presencia en la toma de la decisión no podemos confirmar, por resultados ambiguos o hasta contradictorios de la investigación. Por eso, los resultados de este proyecto parecen alinearse más con modelos teóricos (por ejemplo, McGivern; 1989) que plantean distintas variables como factores que podrían intervenir en decisiones sobre la sucesión, pero sin definir cómo, ni cuáles son definitivamente facilitadores u obstaculizadores; y menos con modelos que identifican taxativamente factores que impulsan o reducen la resistencia a la sucesión (por ejemplo, Handler y Kram; 1988).

d. Plan de la obra

Este documento incluye, en el Capítulo 2, una Justificación de la investigación, que pretende explicar su importancia para los estudios organizacionales, y su viabilidad como proyecto en sí. En el Capítulo 3 se encuentra un Estado de Arte, que, después de especificar algunas definiciones fundamentales para el estudio, pretende resumir la bibliografía más importante escrita hasta ahora sobre el tema de la sucesión del fundador (la “primera sucesión”), la sucesión específicamente dentro del ámbito de la empresa familiar, y literatura sobre la personalidad del fundador. Dado que la mayoría de la literatura proviene de los Estados Unidos y Europa, también se intenta resumir lo más importante de la literatura del mundo hispanohablante, y por último, la de la Argentina específicamente. La autora propone un marco teórico que resume esta bibliografía para crear un modelo con distintas variables que eventualmente podrían influir en la decisión del fundador de retirarse de su empresa.

En el Capítulo 4, se especifica el problema de la investigación, la hipótesis y los objetivos principales, y se elabora la metodología a utilizar. En el Capítulo 5, se detallan las dos empresas que serán los objetos de estudio, su historia y situación actual, siempre manteniendo su anonimidad. En el Capítulo 6, se encuentra un primer procesamiento y análisis de los datos rescatados a través de las entrevistas en profundidad, incluyendo ejemplos de las transcripciones de las entrevistas ya “procesadas”. En el Capítulo 7 hay un resumen de las conclusiones generadas por el trabajo, según el marco teórico propuesto. El documento termina con la bibliografía y un anexo con las transcripciones de todas las entrevistas llevadas a cabo.

Capítulo 2: Justificación y Viabilidad

El tema de la sucesión es recurrente en la cultura moderna. Desde el *King Lear* de Shakespeare, hasta la actual serie televisiva *Succession*, pasando por innumerables cuentos, novelas y obras, el traspaso del poder y las emociones (y en algunos casos, acciones) que esto genera tanto en el sucedido como en el sucesor, han sido tierra fértil para escritores durante siglos, aunque solo en los últimos tiempos se ha podido ubicarlo dentro del marco de la organización industrial. En su libro sobre la sucesión de CEOs - justamente titulado *La Despedida del Héroe* [The Hero's Farewell] (1988) - Jeffrey Sonnenfeld propone que los líderes de las grandes corporaciones son, en la percepción de la sociedad y en su propia autopercepción, una versión moderna de los héroes de la mitología y la religión, por lo cual no es sorprendente que su retiro y sucesión pueden tomar dimensiones legendarias. Actualmente, la prensa de negocios dedica mucho espacio a la sucesión de los líderes de las empresas más grandes y conocidas, particularmente cuando se trata del retiro de un exitoso fundador, muchas veces una figura ya mítica: por ejemplo, la sucesión de Steve Jobs por Tim Cook en Apple, o de Jeff Bezos por Andy Jassy en Amazon.

Más allá de la mitología popular, en el mundo más pragmático *managerial*, la sucesión de los CEOs y la alta gerencia de empresas es un tema que actualmente recibe mucha atención tanto por la prensa como por las empresas de servicios profesionales. La consultora PWC (antes Booz Allen Hamilton) llevó a cabo un estudio sobre la sucesión de los CEOs anualmente durante un periodo de 20 años (desde 2021 fue incorporado dentro de un estudio más amplio sobre los CEOs), en lo cual analizaba variables como el impacto de la antigüedad del CEO saliente en el desempeño del sucesor y la tasa de rotación por industria, tanto voluntaria como no-voluntaria¹. Otras consultoras de negocios y agencias de búsqueda de ejecutivos ofrecen servicios diseñados a mejorar las posibilidades de éxito de los procesos de sucesión de altos ejecutivos de empresas multinacionales².

Sin embargo, el objeto de estudio de este proyecto no es la empresa multinacional, sino la pequeña y mediana empresa (Pyme) y empresa familiar argentina. El 90% de las empresas mundialmente son Pymes (World Economic Forum, 2022). Lejos de las multinacionales y *start-ups* tecnológicos que suelen ser el tema de los artículos del *Harvard Business Review*, el retiro y la sucesión presentan desafíos particulares para este tipo de organización, que no suele tener acceso a los servicios y la infraestructura que pueden llegar a facilitar el proceso de sucesión en las grandes empresas.

Las Pymes en Argentina representan el 99% de las empresas y el 70% del empleo³. Dada su importancia para la economía nacional, la sucesión en las Pymes resulta ser un tema de mucho interés. Es entonces desalentador que mientras actualmente el 50% de los

¹ <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/ceo-success.html>

² Por ejemplo, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/ceo-excellence/managing-ceo-succession>; <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/our-capabilities/ceo-succession-planning>; <https://www.russellreynolds.com/en/capabilities/leadership-search-succession/ceo-succession>.

³ Rodríguez, L. (2022, June 27). Día internacional de las pymes: qué significan para la economía nacional y cuánto trabajo generan. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/economia/Dia-internacional-de-las-pymes-que-significan-economia-nacional-que-trabajo-generan.phtml>

presidentes o gerentes generales de las Pymes argentinas tienen más de 60 años (Miskoski, 2015) - y por ende podrían estar acercándose al momento de considerar su retiro - actualmente nada menos que el 65% de las Pymes desaparecen antes de llegar a la segunda "generación", mientras solo el 9% de las empresas nominadas "familiares" llegan a una tercera generación⁴.

La "empresa familiar", por lo menos según algunos autores, justamente se define como tal parcialmente por el hecho de lograr o por lo menos proponer una sucesión: por ejemplo, para Campbell et al. (2007), citando a Chua y Chisman (1999), la empresa familiar es un "negocio gobernado y / o gestionado con la intención de formar y *perseguir la visión* del negocio tenido por una coalición dominante, controlado por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, *en una forma potencialmente sustentable a través de las generaciones*" [traducción propia del inglés, subrayado de la autora]⁵. La empresa familiar no es necesariamente sinónimo de Pyme - de hecho, algunas de las empresas más grandes de la Argentina podrían describirse como familiares - pero muchas veces está tomada como tal. Por eso es difícil y quizás inútil desagregar las estadísticas pertenecientes a Pymes versus las de empresas familiares. Al final, lo importante para este proyecto es que existe una muy baja tasa de éxito de sucesión de estas empresas tan importantes para la economía mundial y argentina.

Por otro lado, este proyecto propone estudiar no cualquier sucesión, sino la "primera sucesión", de un fundador a su primer sucesor. Este momento, sea el sucesor un miembro de su familia o no, es de importancia crítica para la sobrevivencia de la empresa, como ilustran las cifras citadas arriba. Según Greiner (1972), la "crisis de liderazgo" representa la primera revolución por la cual una empresa tiene que pasar para seguir creciendo, a través del reemplazo del fundador por un nuevo gerente con otras capacidades. Son varios los autores que marcan el momento de sucesión como uno de los momentos más críticos de las organizaciones (Rubenson y Gupta, 1996; Stavrou, 2003).

La influencia del fundador o emprendedor en las particulares formas de trabajar de la empresa, y su situación absolutamente central en la organización, es ya extensamente documentada (Schein, 1992; Mintzberg, 1983; Schlemenson, 2013). Este posicionamiento dentro de la organización, sumado a las características personales del emprendedor y su relación con la empresa que creó, hace el retiro del fundador y la sucesión a una segunda generación, sea esta un sucesor biológico o no, particularmente difícil (Christensen, 1953; Levinson, 1971; Tashakori, 1980). A pesar de su importancia fundamental, el tema suele recibir escasa atención por parte del fundador, quien no dedica tiempo ni recursos a planificar o gestionar el suceso, así aumentando la posibilidad de fracaso (Christensen, Tashakori). En muchos casos la sucesión alinea con la necesidad de reemplazar la gestión de estilo "emprendedor" con una nueva forma de gestión, la llamada gestión "profesional" (Tashakori), que también suele recibir significativa resistencia del fundador (Hofer y Charan, 1984; Schlemenson).

⁴ Revista Pyme, Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), 2015:3, citado en Abalos, 2017.

⁵ Gran parte de la bibliografía de este proyecto fue accedida en su inglés original - cuando este fue el caso, el texto en español que aparece en este documento fue traducido del inglés original por el autor del proyecto.

Para resumir, la importancia de las empresas Pyme y familiares para la economía nacional e internacional, combinada con la baja tasa de éxito de sucesión que resulta en una terminación prematura de la vida de la mayoría de estas empresas, agregada a las particulares complejidades relacionadas con la figura del fundador y la sucesión de “primera generación”, hacen el tema del retiro del fundador uno muy digno de estudiar.

Aunque existe bastante bibliografía sobre el tema de sucesión a través de distintas perspectivas (lo cual se elaborará en el Capítulo 3), hay muy poca ubicada en la Argentina, y la que existe hasta ahora principalmente toma la forma o de “manuales de gestión” para empresas familiares (Dodero, 2008; Press, 2011; Dubois, 2014) o casos de estudio de alcance muy puntual (Ronco, 2014; Estévez, 2014; Miskoski, 2015; Abalos, 2017), muchos con enfoque en los planes de sucesión como herramienta. Este proyecto pretende agregar a este canon, por un lado a través de ampliar y actualizar la investigación ya elaborada, y por otro a través de estudiar la posible aplicación de modelos y perspectivas mayormente desarrollados en Estados Unidos o Europa, en la Argentina.

Como muchos autores comentan, la sucesión es un proceso, no un hecho aislado (McGivern, 1989; Handler, 1990; Ip y Jacobs, 2006), desde una toma de conciencia por parte del fundador o de otro de los *stakeholders* involucrados de la necesidad de planificar o iniciar una sucesión, hasta el momento de efectivamente pasar el mando al sucesor elegido y aun más allá en el tiempo: hay varias preguntas interesantes que distintos autores han hecho sobre el impacto de una sucesión en una empresa en términos de su desempeño económico y longevidad, y qué factores hacen que una sucesión sea efectiva (Haveman, 2004; Wasserman, 2003; Venter et al, 2005).

Otra novedad de este proyecto es que se enfocaría en un momento particular de este proceso, que hasta donde sabe la autora, no fue investigado en otros trabajos en Argentina. Este momento, dentro del proceso de sucesión, es el retiro del fundador: eso es, el momento en lo cual el fundador “se retira de la participación diaria y pasa a otras actividades [*traducción propia del inglés*]” (Berenbeim, 1990).

Entonces, para resumir, este proyecto busca construir encima del ya escrito sobre el tema de la sucesión, aportando desde distintos ángulos. Por un lado, pretende aumentar la hasta ahora escasa bibliografía académica argentina sobre el tema, a través de intentar aplicar marcos teóricos elaborados en otras geografías a casos locales. Por otro, se concentrará en un momento particular y poco estudiado que es el momento del retiro del fundador.

Por último, este proyecto propone atravesar los típicos límites de esta literatura, que suele enfocarse en empresas estrictamente familiares (eso es, con sucesores o considerando sucesores que forman parte de la familia), considerando dos casos de estudio de los cuales uno no tiene la posibilidad de un sucesor familiar. Esto dará la posibilidad de comparar y contrastar las dos experiencias.

La viabilidad del presente proyecto se da a través del acceso que tiene la autora a dos empresas Pymes argentinas en las cuáles los fundadores están en el proceso de considerar y planificar la sucesión. Además de corresponder con el objeto de estudio definido, en estas dos empresas los fundadores se mostraron dispuestos a participar en el estudio y de facilitar

la colaboración de otros *stakeholders*, así permitiendo la posibilidad de llevar a cabo dos casos de estudio cualitativos sobre el tema.

Capítulo 3: Estado de Arte y Marco Teórico

La sucesión en las empresas ha sido un tema de interés para autores desde hace por lo menos 70 años, aunque se puede argumentar que el primer autor en plantear el problema de la sucesión del fundador de una organización, implícitamente, fue Weber cuando habló de la autoridad carismática y la problemática de su sucesión (Weber, 1947). Hoy en día, la literatura sobre la sucesión es amplia y consta de temáticas bastante diversas, probablemente porque los datos muestran que la sucesión sigue siendo uno de los momentos, si no *el* momento, más difícil de atravesar en la vida de una organización⁶. A pesar de la cantidad de literatura escrita sobre el tema, la sucesión parece seguir siendo “una caja negra” (Campbell et al., 2005).

La literatura sobre la sucesión se puede categorizar por tema, aunque estos temas no son siempre excluyentes entre sí. Una forma de categorizar es por el objeto de estudio. Algunos textos estudian el tema de sucesión en general o incluso lo ubican dentro del marco de la gran empresa, tratando el tema de “sucesión ejecutiva” (inc. Grusky, 1960; Kets de Vries, 1988; Sonnenfeld, 1988; Kesner & Seborá, 1994; Thornton & Ocasio, 1999; Dyck et al., 2002). Lo que es más interesante para este proyecto es la literatura que toma como su objeto de estudio, la sucesión específicamente de un fundador⁷ a una “segunda generación” (sea esta dentro o fuera de la familia), muchas veces dentro del marco de la pequeña y mediana empresa (Pyme) (inc. Christensen, 1953; McGivern, 1989; Motwani, 2006). Otra literatura se acerca a la sucesión como una parte fundamental del desarrollo de la empresa familiar, esta última agregando un nivel de complejidad con una visión multi-sistémica, que toma en cuenta no solo la influencia desde y sobre la empresa, sino también la familia y la propiedad (inc. Beckhard y Dyer, 1983; Lansberg, 1988; Handler, 1990; Berenbeim, 1990; Gersick et al., 1997; Doderó, 2008). Otros enfoques toman como su objeto el fundador mismo, su personalidad, estilo y relación con los distintos sistemas (inc. Levinson, 1971; Sonnenfeld, 1988; Lansberg, 1988).

Un subconjunto de la literatura se enfoca en entender la sucesión a través de un modelo conceptual, que en muchos casos consiste en bajar el proceso de la sucesión a etapas simplificadas, o en identificar variables que impactan en el evento, o en sobreponer ambos conceptos (inc. McGivern, 1989; Handler, 1990; Rubenson & Gupta, 1996; Gersick et al., 1997; Le Breton-Miller et al., 2004; Ip & Jacobs, 2006; Belausteguigoitia Ruis, 2017). Con la sucesión identificada como un proceso de distintas etapas, algunos autores se enfocan en un momento en particular de este proceso, por ejemplo, la elección del sucesor (inc. Gordon y Rosen, 1981; Venter et al., 2005) o la continuidad de la empresa después de la sucesión (inc. Gordon y Rosen, 1981; Wasserman, 2003; Campbell et al., 2005; Haveman & Khaire, 2004). En particular, mucha de la literatura se concentra en la planificación de la sucesión, su importancia, los pasos para llevarla a cabo y la resistencia que suele generar (inc. Christensen, 1953; Tashakori, 1980; Guinjoan & Llauradó, 2000; Leandro, 2012). Aun otros autores se

⁶ Entre los datos más recientes, se encuentran los publicados por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en 2015, que estiman que el 65% de las empresas en la Argentina no pasan a una segunda generación y solo el 9% llegan a la tercera generación (citado en Abalos, 2017).

⁷ Dado que hasta ahora la gran mayoría de dueños y gerentes de empresas han sido del sexo masculino, y para simplificar, utilizaremos el pronombre “él” para los actores principales de este tema: el fundador / el sucedido y el sucesor.

dirigen hacia el estudio y entendimiento de los factores de éxito (o fracaso) de la sucesión, a través de su proceso (inc. Cabrera Suarez & García Falcon, 2000; Cabrera Suarez et al., 2001; Sharma et al., 2001; Dyck et al., 2002; Le Breton-Miller et al., 2004).

Obviamente, el ámbito de estudio también varía, y aunque la mayoría de la literatura fue escrita en y por ende refleja el mundo anglo-sajón, en las últimas décadas se ve un creciente interés por parte de autores hispano-hablantes, particularmente dentro del marco de la empresa familiar.

Por último, además de la literatura académica existe también un gran número de guías de estilo 'manual' para fundadores, gerentes o sus asesores, que toman conceptos académicos y los traducen para ofrecer recomendaciones para el manejo de la sucesión (inc. Gallo, 1998; Press, 2013; Belausteguioitia Ruis, 2017).

El objetivo del siguiente resumen de la literatura más relevante es doble: dar un contexto epistemológico del tema, y también empezar a definir un marco teórico para el presente proyecto.

Algunas definiciones claves

Entre otras cosas, un repaso por la literatura sobre la sucesión presenta algunas definiciones de conceptos críticos para el presente proyecto.

Distintos autores definen "sucesión" de distintas formas. Por ejemplo, para Rubenson y Gupta (1996) es: "un proceso contingente que lleva al fundador a ceder el control ya sea a otro miembro de la familia o a gerentes 'profesionales' [*traducción propia del inglés*]". Para De Massis et al. (2008), es: "las acciones, eventos y desarrollos que afectan la transferencia del control gerencial de un miembro de la familia a otro (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001). Esto incluye el proceso que ocurre entre el momento t_0 , cuando la coalición dominante de la empresa familiar considera la necesidad de sucesión por primera vez, hasta el momento t_1 , cuando el titular renuncia al control de la gestión [*traducción propia del inglés*]". En este proyecto, se propone utilizar una combinación de estas dos definiciones, tomando en cuenta la sucesión como proceso, la posibilidad que el sucesor podría ser no solo un familiar, si no una persona externa (según Rubenson y Gupta), y que, para este proyecto, el interés está puesto en la transferencia del control de la gestión, no de la propiedad (según Sharma et al). (Muchos autores comentan que estas dos transferencias tienen que ser vistas juntas, de todas formas, el enfoque de este proyecto está en la primera de las dos).

No obstante, este proyecto se preocupa por un elemento en particular de la sucesión: el retiro del fundador, o dicho de otra forma, el traspaso de la gestión de la empresa. Guinjoan y Llauradó (2000) definen el "traspaso de la dirección", como "el traspaso formal o legal de la capacidad de actuar en nombre de la compañía – la cesión de los poderes atribuidos a un cargo concreto en la empresa, contemplados en los estatutos de la sociedad o en los acuerdos de sus órganos de gobierno – así como, lógicamente, el traspaso real de la dirección en la organización". Esta definición parece demasiado amplia, dado el enfoque de este proyecto en el retiro específicamente del fundador de la gestión. Por eso, sugerimos utilizar la

definición de “retiro” de Berenbeim (1990), “cuando el fundador se retira de la participación diaria y pasa a otras actividades [*traducción propia del inglés*]”.

Sin embargo, surge la necesidad de refinar aun más una de las definiciones claves de la tesis: el concepto de la “toma de la decisión” por parte del fundador de empezar su retiro de la gestión de la organización. Son varios los autores que definen la sucesión del fundador a la segunda generación como un proceso. Para Le Breton-Miller et al. (2004), “la sucesión no es... un evento único, sino un proceso sofisticado que ocurre durante un período de tiempo muy largo. Es una cuestión dinámica a largo plazo que requiere la capacidad de adaptarse constantemente a la luz de las circunstancias cambiantes [*traducción propia del inglés*]”. Algunos autores intentan simplificar esta complejidad, definiendo distintas etapas para este proceso. Por ejemplo, McGivern (1989) escribe sobre el “ciclo” de sucesión de tres fases: en la primera se reconoce la necesidad de sucesión, en la segunda ya hay un sucesor designado, y en la tercera la sucesión formal ya se realizó. Para Ip y Jacobs (2006), el proceso de “planificación de sucesión empresarial [*business succession planning*]” también tiene tres fases, que según los autores podrían llegar a representar hasta diez años. La primera etapa incluye la consideración de posibles obstáculos y problemas, mientras la segunda involucra el desarrollo del plan de sucesión, y la tercera se trata de la implementación del plan incluyendo la instalación del sucesor y un periodo de ajuste. Otro ejemplo es el proceso definido por Handler (1990), que ve la sucesión como un proceso de “ajuste mutuo de roles” entre el fundador y su sucesor, que empieza con el fundador como operador solitario, y termina con él como consultor para su sucesor que ya tomó cargo del rol de líder de la organización. Y por su lado, Dyck et al. (2002) con una deuda reconocida a Handler, desarrollan una metáfora similar: la de una carrera de relevos. A diferencia a otros autores, su trabajo evita ver el proceso como una simple serie de pasos, sino considera factores subyacentes importantes a través del proceso: secuencia (capacidades y estilos), tiempos, técnica (los detalles de la sucesión) y comunicación.

Entonces, la pregunta para esta tesis es, ¿cómo se debería definir la “toma de decisión”? ¿En qué momento la decisión efectivamente se toma? ¿Se puede decir que si la empresa entra en un proceso de planificación, ya se tomó la decisión? ¿O si ya empezó a implementar este plan, con un sucesor identificado? Handler, en el artículo citado arriba, basado en un estudio cualitativo, da una perspectiva sobre esto: comenta que en la tercera etapa (cuando el fundador empieza a operar como “delegador” y su sucesor ya opera como “gerente”) la transición está muy “sensible”, e incluso algunos fundadores son incapaces de progresar mas adelante en el proceso, efectivamente congelando la sucesión. Si se sigue esta lógica, se puede llegar a la conclusión que la decisión nunca está completamente tomada, que siempre hay posibilidad de una retracción por parte del fundador.

Entonces, por mas que para algunos autores el proceso de sucesión se puede ver como una secuencia prolija de etapas bien definidas, no es necesariamente obvio a cuál de estas fases pertenece la “toma de decisión”, si es que realmente se puede decir que definitivamente pertenece a solo una. Sin embargo, será muy importante tener una definición al respecto para este proyecto, para poder ubicar la tesis dentro de un claro marco, particularmente dado que la literatura plantea distintas variables que son importantes en distintos momentos de la sucesión. Y, como dicen Dyck et al., “Como en una carrera de relevos, hay un ‘momento de

la verdad' en la sucesión gerencial, y ocurre cuando se intercambia el testigo de control [traducción propia del inglés]".

Por ende, en esta tesis, se va a entender por "la toma de decisión", el momento en lo cual el fundador empieza a implementar el plan de sucesión ya armado, o, en caso de no tener un plan, empieza a salir de la gestión activa de la empresa. En los tres procesos detallados arriba, se entiende que sería equivalente a la primera etapa de McGivern, la tercera etapa de Ip y Jacobs, y antes de la primera etapa en el proceso de Handler. Clarificada esta definición, se puede seguir adelante con una revisión de la literatura mas importante para el proyecto.

Literatura sobre la sucesión del fundador

C Roland Christensen (1953) hace uno de los primeros acercamientos al tema de la sucesión en las empresas. Su libro, *Sucesión gerencial en empresas pequeñas y en crecimiento* [Management Succession in Small and Growing Enterprises], está basado en una serie de casos de estudio de empresas pequeñas en los EE. UU. en los años '50, que estaban pasando o ya habían pasado por la primera sucesión. El punto de partida del autor es la pregunta de por qué, si la falta de planificación de la sucesión generalmente trae consecuencias negativas, desde el mal rendimiento hasta el cierre del negocio, no se la presta mas atención. Su objeto de estudio es la empresa pequeña, que el autor define como una organización con pocos roles de gerencia, una concentración de poder de decisión en una persona y una estrecha relación entre la gestión y la propiedad. Identifica varias fuentes de la falta de planificación de la sucesión, entre ellas el razonamiento "racional" del fundador de que es demasiado costoso y que con tiempo eventualmente aparecerá un sucesor, y otras razones mas "ocultas", como ser el estilo del fundador de enfocar en el corto plazo, un estilo de liderazgo que pone poco enfoque en el desarrollo de otros, un optimismo generalizado y por otro lado las preguntas "problemáticas" que crea la sucesión sobre su propia mortalidad. Sin embargo, el propósito principal del libro según al autor es de describir y debatir las formas mas frecuentes de encarar la problemática de la sucesión, para que sea la mas exitosa posible. Identifica, con el uso de casos, posibles formas de mejorar el éxito de la sucesión, entre ellas, el uso de gerencia "interino", y de apoyo externo, el desarrollo interno de posibles sucesores, la generación de políticas internas que hacen que el negocio no esté totalmente dependiente del fundador y la posibilidad de efectuar la sucesión cuando la empresa está creciendo y así dejando atrás la gerencia "unipersonal" para una gerencia "organizacional" (estos últimos dos haciendo referencia a algo así como la profesionalización de la gerencia). Uno de los capítulos profundiza en la dificultad del retiro del fundador (acontecimiento que, como otros autores, Christensen diferencia claramente de la planificación de la sucesión), dando como razones para esta dificultad, cuestiones que el fundador se hace sobre su nuevo propósito de vida, el orgullo que tiene en la empresa, el estilo de liderazgo que probablemente careció de enfoque en generar un sucesor, el impacto en su sentido de utilidad y la pérdida de poder y cuestiones económicas.

El libro de Christensen es muy relevante para este proyecto porque toma básicamente el mismo objeto de estudio: la empresa pasando por la primera sucesión y el rol del fundador dentro de la misma. Esta tesis propone identificar variables que impactan en la decisión del dueño de comenzar su retiro de la gestión de la empresa que fundó, y el libro de Christensen dedica un capítulo a precisamente esto.

Mucho del libro se puede considerar menos relevante, dado que habla de factores que hacen el proceso de sucesión más exitoso. Volviendo al concepto de la sucesión como proceso y dónde exactamente se ubica el momento de la “toma de decisión”, se puede considerar varios elementos, como la gerencia “interino”, la utilización de apoyo externo y el desarrollo de gerencia alta como posible sucesión interna, como *posteriores* a la toma de la decisión de retirarse. Sin embargo, el autor menciona otros elementos que, según él, tienen relevancia para la sucesión, que podrían ser considerados como parte “natural” del desarrollo de la empresa, como ser o no una organización en crecimiento y tener o no cierto nivel de burocratización a través de políticas y procesos. Estas últimas, se pueden ver como factores que impactan en la decisión de seguir adelante con el proceso de sucesión, por lo cual se podrían ser considerados como algo así como “facilitadores” del retiro.

Tanto las fuentes de resistencia como los “facilitadores” identificados en el libro, empiezan a dar un marco teórico para este proyecto, porque ya proponen varios factores que podrían llegar a ser importantes en la decisión del fundador de retirarse de la gestión de la empresa. Dado que el libro fue escrito hace 70 años, y en un entorno socio-cultural muy distinto a la Argentina del 2023, será interesante ver cuán replicables son estos alineamientos para este nuevo objeto de estudio.

Maryam Tashakori (1980) toma un objeto de estudio muy similar a lo de Christensen: situaciones en las cuales un gerente externo reemplaza al dueño-fundador como máxima autoridad de la gestión, nuevamente con el ámbito de estudio los Estados Unidos, ahora de los años '70. Los objetivos manifiestos de su trabajo son de entender el proceso de asignación de un sucesor; de entender cómo está visto el proceso de sucesión por el fundador, el nuevo presidente, la gerencia y los directores; y de definir en qué se diferencian las sucesiones exitosas de las no exitosas. Trabaja a través de una reseña bibliográfica, entrevistas con expertos y cuatro casos de estudio. Una de sus propuestas es que una empresa no perdura en el tiempo si no logra pasar de un estilo de gerencia “empresarial” a un estilo “profesional”, y que este cambio es difícil cuando no imposible lograr por un emprendedor, resultando en la necesidad del traspaso del poder a otra persona externa como gerente “profesional”. La autora, de forma similar a Christensen, pone mucho hincapié en las consideraciones económicas y emocionales que terminan actuando como fuentes de resistencia por un fundador pensando en su sucesión, entre ellas su percepción de su importancia para la empresa, la importancia de la empresa para su propia auto-imagen, su posibilidad de desarrollar actividades por fuera de la empresa y por último, su habilidad de lidiar con la idea de su mortalidad. Afirma que son pocos los fundadores que nominan un sucesor “profesional” voluntariamente, y que normalmente es el directorio o los inversores que inician el proceso de sucesión. Mucho del libro se ocupa de investigar qué pasa después de la llegada del sucesor, y particularmente en identificar los factores de éxito de la sucesión, una vez puesto en marcha el proceso, que la autora ve en términos de un balance de poder entre los distintos actores.

El libro de Tashakori, aunque se limita a un tipo de sucesión en particular, de fundador a presidente profesional (en cambio a, por ejemplo, un familiar), repite varios temas de otros autores que sin duda forman parte del marco teórico de este proyecto, particularmente las consideraciones económicas y emocionales del fundador al momento de considerar su retiro.

Además introduce dos nuevos grupos de interés – el directorio y los inversores – que podrían llegar a ser partes interesantes para tomar en cuenta en este proyecto. Sin embargo, mucho del libro está fuera del ámbito de interés de este proyecto, por enfocarse en lo que pasa después de la instalación del sucesor.

Tashakori asocia la sucesión con el traspaso de la gerencia de un estilo emprendedora a una gerencia profesional, planteando que es difícil lograr una gerencia profesional sin una sucesión. En ese sentido su visión es similar a lo planteado en el modelo de crecimiento de la empresa a través de evolución y revolución de Greiner (1972), para quien la primera crisis de la empresa, la crisis de liderazgo, se resuelve con el reemplazo del fundador por un gerente profesional mas apropiado para el liderazgo de una organización compleja. Sin embargo, se puede plantear la relación en el otro sentido – que una gerencia ya empezando a profesionalizarse facilita la sucesión. Esta idea está presente en literatura incluyendo Berenbeim, 1990; Chittoor y Das, 2007, y será uno de los planteos de este proyecto.

Barry Ip y Gabriel Jacobs (2006) llevan a cabo una reseña bibliográfica de la literatura de lo que ellos llaman “planificación de la sucesión empresarial [*business succession planning*]” – definido como “un proceso a través del cual las empresas planifican la futura transferencia de propiedad y/o alta dirección [*traducción propia del inglés*]” - y en base de ésta, generan un modelo que pretende estructurar el proceso de sucesión de principio a fin. Su modelo, como se mencionó arriba, propone tres etapas, cubriendo un tiempo total de entre tres y 10 años. La etapa una consiste en la consideración de los problemas y las barreras a la sucesión, entre ellas barreras psicológicas, de negocios, legales, financieras e impositivas. La etapa dos consiste en el diseño de un plan de sucesión, tomando en cuenta una evaluación de la situación actual de la empresa y posibles opciones (“antecedentes”), una definición de actividades (“eventos”) y como se va a medir el éxito de la sucesión (“consecuencias”). La etapa tres consiste en la implementación de este plan, mientras los autores destacan también el periodo de ajuste después del cumplimiento de la tercera etapa.

El artículo de Ip y Jacobs es útil para este proyecto porque junta mucha de la literatura escrita sobre el tema de sucesión, y la organiza en un modelo que pretende definir una estructura clara para el proceso de sucesión. Aunque el modelo propuesto por los autores parece lógico, sin embargo, parece intentar simplificar demasiado un proceso que se supone que rara vez es tan lineal. El modelo armado por los autores sugiere que todas las barreras (incluidas las psicológicas) estén resueltas antes de que un plan de sucesión esté armado, por lo cual solo quedaría implementar este plan. De cierta forma, propone que la decisión del retiro está tomada en la primera etapa, y que después solo falta implementar esta decisión. Este proyecto tomará la decisión del retiro del fundador como algo que podría ser o no contingente de la elaboración de un plan de sucesión. Planteará que la decisión del retiro se puede tomar sin tener un plan de sucesión armado, tanto como la decisión podría ser esquivada aun con un plan diseñado, por las barreras identificadas por los autores, que no se resuelven convenientemente en la primera etapa, sino vuelven a aparecer a través del proceso completo. De todas maneras, el artículo aporta al marco teórico de este proyecto el concepto de los otros variables nombrados como obstáculos a la sucesión – legales, financieros e impositivos.

Como ejemplo de otro artículo que no estudia exclusivamente la empresa familiar, sino que se restringe a entender la sucesión a nivel más general, Dyck et al. (2002) utilizan la metáfora de una carrera de relevos para el proceso de sucesión, y como marco para distinguir factores que no solo hacen la sucesión exitosa o no, pero que también ayudan a que la sucesión funcione como una oportunidad para que la empresa logre un mejor desempeño (así tomando cierta distancia de la mayoría de la literatura que suele ver la sucesión como un evento más bien traumático). Los autores identifican cuatro factores de éxito, análogos a los de una carrera de relevos: la secuencia, definido como el nivel de capacidad del sucesor para liderar la organización; la sincronización, definido como el entendimiento del tiempo, y los tiempos, correctos para llevar a cabo la sucesión; la técnica, definido como los detalles de cómo se va a implementar la sucesión; y la comunicación. Los autores utilizan un caso de estudio de una sucesión, últimamente fallida, para desarrollar una serie de propuestas de cómo cada uno de estos factores impacta en el éxito de la sucesión. Para los autores, los factores con impacto positivo incluyen: la similitud entre las capacidades y los estilos del gerente actual y su sucesor, un proceso de sucesión lo más largo posible, un acuerdo indudable entre las partes sobre la forma exacta que tomará la sucesión, y una comunicación clara entre ambos.

La conceptualización de la sucesión en este artículo se acerca más a la perspectiva del autor de este proyecto. Está percibida como un proceso, pero no un proceso con estrictas etapas, sino uno donde, si bien hay “un ‘momento de la verdad’... [que] ocurre cuando se intercambia el testigo de control [*traducción propia del inglés*]”, tiene factores que impactan en la forma en la cual está llevado a cabo, que lo vetan de principio a fin, muy distinto a la conceptualización de, por ejemplo, Ip y Jacobs (2006), arriba. Sin embargo, en términos de relevancia para este proyecto, el artículo parece distar de forma significativa. Por un lado, pretende armar un marco general para la sucesión, no solamente la de la primera generación. Por otro lado, su énfasis está puesto en los factores de éxito (o fracaso) de dicho proceso. Se puede imaginar que la decisión del retiro es anterior a lo descrito en el artículo. El artículo de Dyck et al. trata no del “por qué” del retiro (como es el caso de este proyecto), si no del “cómo”. Si hay un elemento que se puede agregar a los variables que impactan en la toma de decisión del retiro, que conformarán el marco teórico, sería la clara comunicación y el entendimiento entre sucesor y sucedido acerca de los detalles de la sucesión.

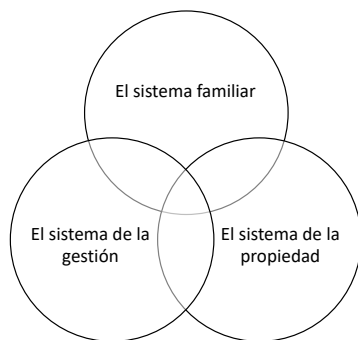
Sucesión en la empresa familiar

Una gran parte de la literatura sobre la sucesión, particularmente la escrita en español, la ubica dentro del marco de la empresa familiar. Distintos autores definen la empresa familiar de formas levemente diferentes. Para Guinjoan y Llauredó (2000), la empresa familiar se define como “aquella que pertenece de una manera continuada en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de los miembros de este círculo”. Para Campbell et al. (2005), es un “negocio gobernado y / o gestionado con la intención de formar y perseguir la visión del negocio tenido por una coalición dominante, controlado por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, en una forma potencialmente sustentable a través de las generaciones [*traducción propia del inglés*]”. Para Amat Salas (1998), ya haciendo hincapié en su complejidad, “La principal [característica de una empresa familiar] es, a pesar de ser una empresa como cualquier otra, suelen producirse interferencias de la familia en la empresa que pueden afectar gravemente tanto a su

funcionamiento como a las propias relaciones familiares”. A pesar de las diferencias, lo que sí tienen en común es darse cuenta de la superposición de dos sistemas distintos, el de la empresa y el de la familia, y en muchos casos también un tercer sistema, el de la propiedad, además del doble, o triple, rol del fundador, como emprendedor, padre de familia y propietario. Estas lecturas agregan otros niveles de complejidad no vistos en la literatura que no estudia la empresa familiar.

Lansberg (1988) busca dar una respuesta a la misma pregunta que Christensen: por qué, si la planificación de la sucesión ha sido identificada como un punto clave para que la misma sea exitosa, hay tanta ambivalencia ante la misma en las empresas familiares de primera generación. El objeto de estudio de Lansberg es la empresa familiar. En este artículo el autor toma una visión sistémica de este objeto, con la utilización de un modelo de tres círculos (originalmente armado diez años antes por Taguiri y Davis) en un diagrama de Venn, en el cual cada círculo representa un sistema distinto: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema de gestión (ver abajo).

Figura 1: El sistema de la empresa familiar (citado en Lansberg, 1988; originalmente Taguiri y Davis, 1982)

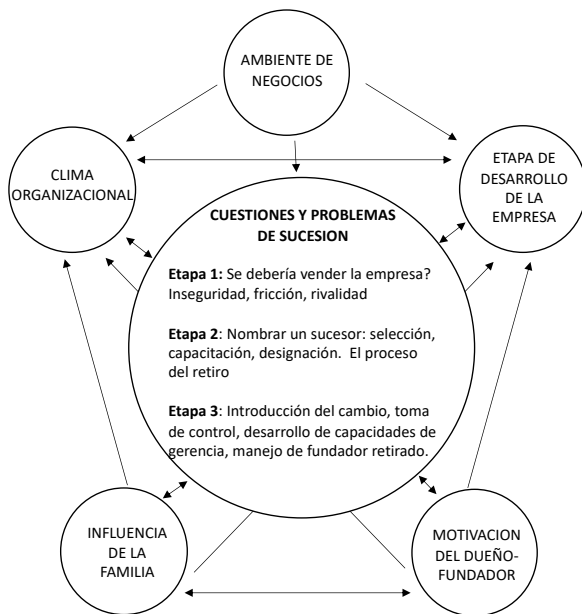


Cada sistema presenta la posibilidad de ser una fuente de resistencia a la sucesión; el fundador forma parte de los tres grupos. Esta figura suele presentar una gran resistencia a la planificación él sólo, por razones ya mencionados, como la negación de su propia mortalidad, el miedo a la pérdida de poder y la amenaza que la sucesión puede representar para su identidad. La resistencia puede manifestarse en actitudes como la deslegitimación de su sucesor, o una rivalidad con él. La resistencia también surge del sistema familiar, donde entran en juego temas como una posible pérdida de estatus o rol por parte del cónyuge, incomodidad desde la familia que no quiere enfrentar la mortalidad de sus padres, y la dificultad para el dueño de elegir un sucesor entre sus hijos y familiares. Desde el sistema de gestión, entra en juego la relación que el fundador tiene con sus gerentes, sus clientes y proveedores, muchas veces de larga trayectoria. Lansberg, tal como Christensen, sugiere distintas formas de lograr una mejor preparación para la sucesión, desde el fundador mismo, y también desde intervenciones en los tres sistemas de los cuales forma parte. A nivel fundador, las sugerencias incluyen comunicación con pares y el desarrollo de una visión de su rol y la empresa al futuro, mientras a nivel sistema, el autor sugiere que esta visión sea generada junto con el cónyuge y la familia, además de la generación de un grupo de responsabilidad de sucesión entre los gerentes.

El artículo de Lansberg es muy relevante para este proyecto porque toma el mismo objeto de estudio, aunque su perspectiva solo permite empresas clasificadas como “familiares”. Permite extender el marco teórico de investigación, con la presentación de los tres sistemas que impactan en la decisión más allá de la figura del fundador en el caso de empresas familiares. El modelo ilustra muy claramente los distintos variables en juego, además de permitir el posicionamiento de los distintos actores según su pertenencia a los distintos sistemas; de hecho el modelo está citado en la mayoría de la literatura sobre el tema. Se propone utilizar estos elementos como parte del marco teórico del proyecto, aunque estrictamente Lansberg los relaciona con la planificación de la sucesión, y no con el concepto del retiro. Por otro lado, el artículo de Lansberg es una reseña bibliográfica y no un caso de estudio, por lo cual este proyecto da la oportunidad de ver cuánto y cómo este marco traduce a la realidad de la pyme argentina.

McGivern (1989) utiliza una reseña bibliográfica y dos casos de estudio para armar un modelo conceptual que propone analizar situaciones de sucesión. Aunque su objeto de estudio es también la empresa familiar, no llega a la visión sistémica de Lansberg, sino ve la familia como un factor de influencia más para tomar en cuenta. Su modelo yuxtapone dos marcos. El primero es, como se comentó arriba, un ciclo de sucesión, con tres fases: en la primera se reconoce la necesidad de sucesión, en la segunda ya hay un sucesor designado, y en la tercera la sucesión formal ya se realizó. El autor sobrepone otro marco con cinco variables que influyen en cada fase: la etapa en la cual se encuentra el negocio en términos de su desarrollo, la motivación del dueño-fundador, el nivel de dominación por la familia, el clima organizacional (concepto que el autor define de forma bastante amplio, incluyendo temas más bien culturales como la distribución de poder y la naturaleza de las relaciones personales, y con énfasis particular en el estilo de liderazgo), y el ambiente de negocios a nivel macro. La perspectiva del autor es que las situaciones de sucesión se ven influidas por tantas variables que es imposible generalizar “qué se debe hacer”; sino es necesario tomar decisiones según cada situación. El modelo ilustra factores que pueden influir sobre “situaciones de sucesión” o “decisiones de sucesión” (qué podrían ser estas situaciones o decisiones está dejado abierto a interpretación). McGivern evita ser prescriptivo sobre cómo las cinco variables pueden afectar estas “situaciones” o “decisiones” y solo hace algunas primeras sugerencias sobre en qué casos cada variable podría tener un impacto positivo o negativo. Prefiere dejar el modelo como un catalizador de debate y entendimiento para los involucrados.

Figura 2: Un modelo de cuestiones y problemas de sucesión y los factores que influyen en el resultado de las decisiones sobre la sucesión (McGivern, 1989, traducción propia del inglés)



Sin embargo, el artículo ayuda con la construcción del marco teórico de factores de influencia en la decisión del retiro: no solo replica y amalgama varios de los factores ya vistos en los trabajos de Christensen (1953) y Lansberg (1988), entre otros, pero además agrega dos factores hasta ahora no considerados – el contexto macro-económico y el clima interno de la organización, como extensión del ya visto concepto del estilo del fundador. Por otro lado, ayuda con la conceptualización de la sucesión, dejando clara la idea de la sucesión como un proceso, y permite ubicar el proyecto en este proceso – en la primera etapa según su marco.

Beckhard y Dyer (1983) utilizan marcos muy similares a los que ya fueron comentados. Identifican cuatro sistemas en los cuales participa la empresa familiar: la empresa, la familia, el fundador mismo y otros sistemas de gobernanza como el directorio; y, sobrepuestas, distintas fuerzas influyentes: el ambiente económico, la etapa de desarrollo de la empresa, la cultura de la empresa y de la familia, la influencia de la familia sobre el fundador, y las motivaciones y deseos personales del fundador. Sin embargo, su punto de partida es distinto: su objetivo es entender cómo se asegura la adaptación y la continuidad de la empresa familiar ante un evento “disparador” que la desestabiliza. Ese evento podría ser externo, pero también podría ser interno, y podría ser, entre otras posibilidades, la decisión de un fundador de retirarse. Los autores estudian cuáles son los impactos que el evento puede tener en distintos actores, incluyendo al fundador mismo, así imaginando una situación en la cual el fundador podría llegar a ser tanto el agente como el afectado del evento “disparador”. Por último, consideran distintas estrategias de mantener la continuidad de la empresa familiar en estos casos en los cuales la estabilidad anterior ha sido afectada.

Por sus citas a otros autores, se supone que este artículo forma parte del canon de literatura reconocida sobre la sucesión. Sin embargo, aunque confirma la necesidad de un marco que reconozca los distintos sistemas y distintos factores tanto internos como externos, no ayuda con el progreso de este proyecto, dado que su objeto de estudio es la empresa

familiar *después* de un evento como (aunque no restringido a) la toma de decisión de un retiro.

Handler y Kram (1988) arman una reseña bibliográfica de la literatura ya escrita sobre la influencia de la resistencia sobre la sucesión. Categorizan las perspectivas de distintos autores sobre los factores que promueven o reducen resistencia según su “nivel”: individual, grupal, organizacional o ambiental. Su perspectiva es que la literatura suele estar enfocada casi exclusivamente en uno u otro de estos niveles, y en muy pocos casos plantea que existen fuerzas en distintos niveles que actúen en simultáneo y se interrelacionan entre sí. Como forma de corregir esta “brecha”, las autoras generan un modelo “multinivel” para explicar la resistencia. A cada nivel (individual, interpersonal, organizacional y medioambiental) destacan factores que, según ellas, promueven la resistencia, y otros que reducen la resistencia, generando una suerte de análisis de “campo de fuerza”. Por ejemplo, a nivel individual, cada variable que “promueve” la resistencia, como: la falta de intereses del fundador por fuera de su vida laboral, su auto-identificación con su empresa y la evasión de oportunidades de auto-conocimiento, tiene nombrada una fuerza “opuesta”, como: otros intereses, la habilidad de desasociarse de la empresa y la capacidad de auto-reflexión. A nivel interpersonal, hay variables alrededor de la falta o presencia de comunicación abierta y la penetración o separación de la dinámica familiar de la operación de la empresa. A nivel organización, hay variables alrededor de la cultura organizacional y la situación o no de crecimiento; y a nivel ambiental, la situación de la economía y del sector industrial.

El artículo de Handler y Kram contribuye a este presente proyecto en varios sentidos. Primero, plantea el mismo objeto de estudio - empresas familiares pasando de primera a segunda generación. Nos presenta una definición de resistencia que se puede utilizar directamente en este proyecto, que propone como una de sus preguntas entender como influye en la decisión de empezar su retiro, la motivación (o sea, el contrario de la resistencia) del fundador: “Definimos resistencia como “energía actitudinal o motivacional” (Beckhard, 1975) o “persistencia” (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1974) a servicio del mantenimiento del statu quo de un individuo o de un sistema [*traducción propia del inglés*]”. Adicionalmente, el modelo propuesto por las autoras provee una excelente base de un marco teórico para entender las distintas variables en juego en la decisión de efectuar el retiro del fundador de la empresa. Por más que varios de estos variables se vieron en literatura ya mencionada (ninguna sorpresa, dado que este trabajo está basado en una reseña bibliográfica), el modelo de Handler y Kram los categoriza por “nivel” de una forma clara y ordenada, reconociendo no solo factores de resistencia, sino también factores que la reducen, y en cambio a, por ejemplo, McGivern, toman partido en términos de cuales variables promueven y cuales reducen la resistencia.

En otro artículo ya citado, Handler (1990) propone la sucesión como un proceso de cuatro etapas, que se distingue por requerir un ajuste en el rol tanto del fundador como del sucesor en cada etapa. En la primera etapa, el fundador sigue como “operador solitario [*traducción propia del inglés*]”, y el sucesor todavía no tiene rol. En la segunda, el fundador se ajusta a un rol de “monarca”, con el sucesor empezando a operar como “ayudante”. En la tercera, el fundador ya tiene que empezar a “delegar” a su sucesor, que tiene el rol de “gerente”, mientras en la cuarta el sucesor ya es la persona que toma las decisiones principales con el fundador como “consultor”.

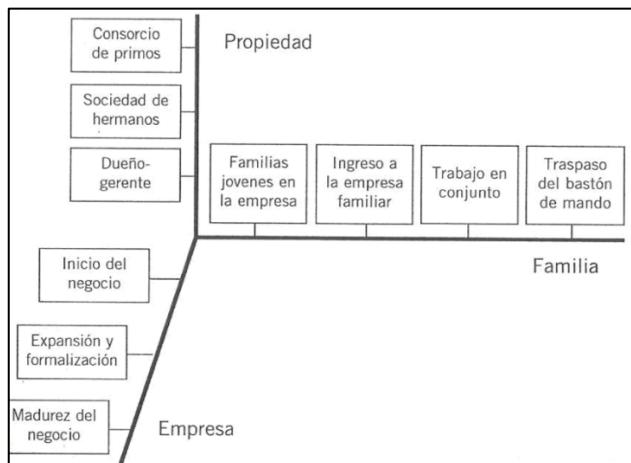
Este artículo aporta, como varios otros citados arriba, la perspectiva de la sucesión como un proceso. Sin embargo, a diferencia de otros artículos mencionados, y similar a Dyck et al. (2002) la autora rechaza el concepto de un progreso lineal a través de unas etapas claramente definidas, sino introduce el concepto de que la decisión de retirarse puede ser revertida en distintos momentos del proceso de sucesión. De hecho, la autora propone que el momento más sensible es la tercera, cuando el fundador ya empieza a delegar, y reconoce que muchas empresas no logran pasar por esta etapa. De cierta forma, esta propuesta complica el proyecto actual, dado que hace más difícil la definición definitiva del momento de “la toma de la decisión del retiro”. Sin embargo, a los fines de poder llevar a cabo el proyecto, se reconocerá esta sutileza, pero se seguirá con la definición inicial de “la toma de la decisión”.

Berenbeim (1990) estudia 20 empresas familiares grandes en Estados Unidos, Europa y América Latina, que han intentado, con o sin éxito, pasar de la gestión de su fundador a una gerencia profesional – esencialmente, el traspaso de una primera a una segunda “generación” de gestión. El artículo sintetiza las medidas que tomaron estas empresas para lograr esta meta. A nivel organizacional, Berenbeim ve la transición como una de una empresa “fundador ascendente [*traducción propia del inglés*]”, en la cual el poder de decisión y priorización este concentrado en el fundador, a una “institución empresarial”, con una clara misión, sistemas y procesos definidos, y una familia que ya no depende totalmente en la empresa para empleo ni ingresos. Para este traspaso, según Berenbeim, es necesario el desarrollo o la presencia de, entre otras cosas: potenciales herederos, debidamente entrenados; una distinción entre roles de la familia y de la empresa; una formalización de los principios y valores a través de los cuales la empresa debería desarrollarse; y, lo más importante, el desacoplamiento entre la propiedad y la gestión – una evolución que Berenbeim titula “gobernar a reinar”, que se logra cuando el fundador se retira de la gestión del día a día. Para Berenbeim, este retiro es “el evento crítico”, y según muchos de los fundadores entrevistados por su artículo, este momento es, “En esencia... un juicio final sobre qué tan bien habían construido su negocio [*traducción propia del inglés*]”. El autor identifica dos etapas: en la primera etapa el fundador cambia su involucramiento en la gestión de la empresa, enfocándose en las áreas de particular habilidad o interés, y la segunda, se retira de su involucramiento en la gestión en la empresa (para este proyecto, esto sería el retiro propiamente dicho). Para el autor, es fundamental entender el por qué del retiro del fundador, dado que el retiro será distinto en caso de que sea por razones personales y por lo tanto voluntario (salvo en caso de que sea por enfermedad), razones económicas o por razones organizacionales – eso es, la necesidad percibida de promover la organización y su prosperidad por encima de su deseo de retener el poder. En su estudio, el autor identifica cuatro factores en común de los retiros exitosos – que ocurran a tiempo, mientras el fundador todavía pueda aconsejar a sus sucesores cuando haga falta; que sean “inequívocos”, en el sentido de que el nuevo rol del fundador este claro y que no vuelva a involucrarse en el día a día de la empresa (estos primeros dos muy similares a los que caracterizan la “carrera de relevos” de Dyck et al., 2002); que el fundador este públicamente comprometido con el retiro; y que el fundador ya articuló principios de la empresa acerca de estrategia, objetivos, políticas etc, como una clara guía para las próximas generaciones. Además, Berenbeim destaca el rol del directorio en fomentar el cambio, y la necesidad de claridad alrededor del rol e involucramiento de miembros de la familia.

Como otros autores, Berenbeim dedica mucho de su artículo al tema de cómo hacer la sucesión exitosa, asunto que no forma parte de este proyecto. La conexión que hace Berenbeim entre la sucesión y lo que se puede llamar la profesionalización de la empresa es similar a la que hace Christensen (1953) y Tashakori (1980), entre otros autores. Sin embargo, mientras Tashakori ve la sucesión como una forma de profesionalizarse, la perspectiva de Berenbeim es que llegar a ser un “institución empresarial” de cierta forma *posibilita* la sucesión exitosa. Esta es la perspectiva que este proyecto tomará como parte de su marco teórico. Por otro lado, Berenbeim ve el retiro en sí con el mismo nivel de sutileza que Handler (1990), viéndolo en dos etapas, de las cuales, sola la segunda representa el retiro completo de la gestión. Por último, agrega otro elemento al marco teórico del proyecto, con el concepto de cuán voluntario o no es el retiro.

Gersick et al. (1997) cubre la evolución de la empresa familiar a través de distintas generaciones desde su fundación en adelante. Los autores arman un modelo para entender la empresa familiar, que utiliza como su punto de partida, los tres sistemas (tres círculos superpuestos) de Lansberg, pero agregan una segunda dimensión: la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la familia, la empresa y la estructura de propiedad, para generar un modelo tridimensional. La empresa puede estar en distintas etapas en cada uno de los tres ejes, y cada etapa trae desafíos distintos; el modelo enfatiza la importancia de estar atento a qué está pasando en cada uno de los tres ejes, y cómo estos desafíos pueden interactuar entre sí.

Figura 3: Modelo de desarrollo tridimensional, Gersick et al (1997, traductor desconocido)



Los autores reconocen que la sucesión involucra las tres dimensiones. La abordan por un lado desde el eje familiar como el “traspaso del batón de mando” - un “traspaso” no solo como líder de la empresa, sino también como “líder” de la familia. Por otro lado, la abordan desde el eje de la propiedad, que, según los autores, podría contemplar cualquier movimiento entre las distintas etapas propuestas por ese eje, o a una nueva versión de la etapa actual, no solo el movimiento (como típicamente está visto) de dueño-gerente a sociedad de hermanos o a un nuevo dueño-gerente (el hijo).

En el libro, los autores hacen eco de otra literatura ya mencionada sobre el tema; por ejemplo, refuerzan los factores de resistencia desde la familia identificados anteriormente por

Lansberg (1988). Vuelven a plantear la sucesión como un proceso, pero en cambio a otros autores, opinan que este proceso “no es tan racional ni planificado como está descrito en mucho de la literatura [*traducción propia del inglés*]”. También como otros autores, separan el evento específico del retiro de la sucesión mas generalmente. Postulan que el primero muchas veces requiere un evento externo como catalizador para que pase, y reconocen que el evento del retiro es uno de los aspectos menos entendidos de la sucesión. Repiten el concepto de Lansberg de la necesidad de generar un sueño o visión compartida, de las probables distintas visiones de los distintos actores.

El libro enfatiza la necesidad de describir y entender la sucesión a través de los tres ejes distintos, lo cual será importante considerar para este proyecto, cuyo objetivo declarado era entender el retiro de la gestión de la empresa, sin prestar atención a los cambios en la propiedad – el libro sugiere que no se puede dejar este aspecto al lado. Por otro lado, nos da un nuevo marco y nomenclatura para elaborar el entendimiento del nivel de desarrollo de cada uno de estos ejes. Quizás lo mas interesante para este proyecto es el reconocimiento de que las elegantes etapas de planificación e implementación de la sucesión planteadas por otros autores no son necesariamente tan así. Esto no solo refleja la opinión de la autora de este proyecto, sino agrega un nuevo desafío para el proyecto en intentar definir cuando es este momento “óptimo” de retiro. Dicen los autores, como si fuera un desafío directo a este proyecto: “La historia más común sobre la sucesión es el choque de dos fuerzas opuestas: la dificultad de la generación mayor para irse y la dificultad de la generación menor para esperar. Parece que, si existiera una fórmula para determinar con precisión el momento óptimo, el mejor punto de encuentro entre la preparación de las generaciones mayor y menor, un alto porcentaje de los dilemas de las empresas familiares se resolverían [*traducción propia del inglés*]”. Este punto parecería ser nada menos que “la toma de decisión de retiro” del fundador, el objeto de estudio de este proyecto.

Por último, De Massis, Chua y Chrisman (2008) agregan otra perspectiva sobre posibles obstáculos a la primera sucesión en la empresa familiar. Los autores los agrupan como factores: individuales (relacionados con el sucesor y el sucedido), relacionales (entre padre e hijo, entre hermanos etc), económicos, contextuales, y relacionados con el proceso (falta de claridad de roles, comunicación, falta de capacitación del sucesor etc). Estas agrupaciones son útiles para la cristalización del marco teórico de este proyecto.

Literatura sobre la personalidad del fundador

Aunque la personalidad del fundador figura como una variable clave en mucho de la literatura sobre la sucesión (Lansberg, 1988; Handler y Kram, 1988; Gersick et al., 1997; Tashakori 1980; etc), además existen varios ejemplos de literatura que se enfocan exclusivamente en la personalidad del fundador y su relación con la empresa, en algunos casos mencionando, y en otros directamente enfocándose en, el proceso de sucesión. En general, estos ejemplos nos presentan nuevas variables (o refuerzan variables ya vistas) que podrían llegar a impactar en la toma de la decisión del fundador de retirarse, sean estos elementos facilitadores o fuentes de resistencia para la decisión.

Levinson (1971) concentra en la personalidad del fundador y en las distintas rivalidades - entre padre e hijo, entre hermanos, e intrafamiliar - que impactan en empresas familiares.

Considera la relación que tiene el fundador con su empresa como una en la cual la empresa representa, “simultáneamente su 'bebé' y su 'amante'... esencialmente una extensión de sí mismo, un medio para sus logros y su gratificación personal [*traducción propia del inglés*]”. La rivalidad de un padre con su hijo como su sucesor, por otro lado, puede resultar en conductas perversas que buscan el fracaso de la empresa, con el fin de mostrar que es él el único competente para liderarla.

En su artículo *El lado oscuro de la sucesión de los directores ejecutivos* [The Dark Side of CEO Succession], Kets de Vries (1988) identifica tres momentos en los cuales pueden emerger “fuerzas psicológicas... los sueños y miedos ocultos” que pueden llegar a trabar el proceso de sucesión: el momento en lo cual el CEO se da cuenta de la necesidad de ceder el cargo, el momento en lo cual se identifica un sucesor, y el momento en lo cual el nuevo CEO ingresa a su puesto. Para esta tesis, según nuestra definición de la “toma de decisión”, la más importante de estos momentos será el primero. En este momento, según el autor, pueden surgir miedos relacionados con la muerte, la pérdida de poder, la vulnerabilidad de su legado (como una forma de “vencer” la mortalidad) y el duelo. El CEO suele lidiar con estos temas negando (quizás inconscientemente) pensar ni hablar del tema, o llevando a cabo acciones que socavan el proceso de sucesión. Aunque el artículo no está restringido a la figura del fundador, el autor especifica que a los fundadores “a menudo les cuesta dejar su posición [*traducción propia del inglés*]”.

Sonnenfeld (1988) utiliza entrevistas con CEOs recién jubilados para desarrollar cuatro arquetipos del CEO retirándose de la empresa. El autor propone que la forma en la cual un CEO se retira de su empresa está impactada por su “auto-concepto heroico [*traducción propia del inglés*]”, compuesto por dos factores: el estatus heroico (su identificación con el poder y el estatus que confiere el puesto) y la misión heroica (su sentido de propósito). La alusión de Sonnenfeld al CEO como un “héroe” no solo refleja su auto-percepción, sino también toma en cuenta las expectativas de la sociedad que, según el autor, suele admirar la figura que sacrifica todo por el trabajo, que “muere con las botas puestas”. Uno de los arquetipos de Sonnenfeld, el “Monarca”, suele ver la empresa como un “reino” de su propia creación. Este arquetipo suele tener mucho apego con el estatus heroico y sentirse en falta en cuanto a su misión heroica, lo cual lo hace generar metas interminables e inalcanzables. Por eso, este arquetipo suele evitar la sucesión planificada, y suele salir de la empresa involuntariamente, por muerte, enfermedad o rebelión por parte de la organización. Aunque Sonnenfeld dice que el fundador puede actuar según distintos arquetipos, en muchos casos es identificable con el Monarca. Para el “General”, el obstáculo más grande es el estatus heroico y particularmente el reconocimiento y respeto que le traen el rol de CEO, lo cual hace que a menudo busque la subversión de su sucesor como forma de volver al mando de la organización; suele no tener otra actividad en su vida que puede compensar por la pérdida del rol. El “Embajador”, por otro lado, suele seguir con la empresa en rol de consultor, suele planificar su salida y tener suficiente interés fuera de la empresa para compensar su salida del rol de gestión. El “Gobernador”, por último, suele irse completamente de la empresa en su retiro y tomar una nueva actividad. Sonnenfeld dedica dos capítulos al fundador de la Pyme y el patriarca de una empresa familiar respectivamente. En el primer caso, Sonnenfeld concluye que uno de los puntos más problemáticos es que: “La pequeña empresa tiende a ser el centro de la vida del propietario. En opinión del fundador, nadie puede saber tanto sobre la empresa como él y nadie puede dirigirla tan bien como él [*traducción propia del inglés*]”.

En el caso del patriarca, el autor contempla, al igual que Lansberg, que existen distintas tensiones: mas allá de la tensión interna, relacionada con el auto-concepto heroico, existen tensiones entre y dentro de las distintas generaciones de sucesores, y entre el fundador y sus empleados, clientes y proveedores de largo plazo.

Tanto Sonnenfeld, como Levinson (1971) y Kets de Vries (1988), son psicólogos por formación y por eso muchas de sus distinciones se encuentran por fuera del alcance de este proyecto, cuyo autor no cuenta con esa formación (además, Kets de Vries y Sonnenfeld escriben sobre la figura del CEO mas ampliamente hablando, no solamente el fundador). Sin embargo, sus comentarios sobre la personalidad del emprendedor y su relación con su empresa, particularmente relacionados con la sucesión, presentan o refuerzan variables para tomar en cuenta a la hora de considerar posibles resistencias al retiro, aunque no todos pueden ser abordados, en este proyecto, de la misma forma profesional. Por eso, se propone incluir algunos de estos factores para ampliar el marco teórico.

Literatura del mundo hispano-hablante

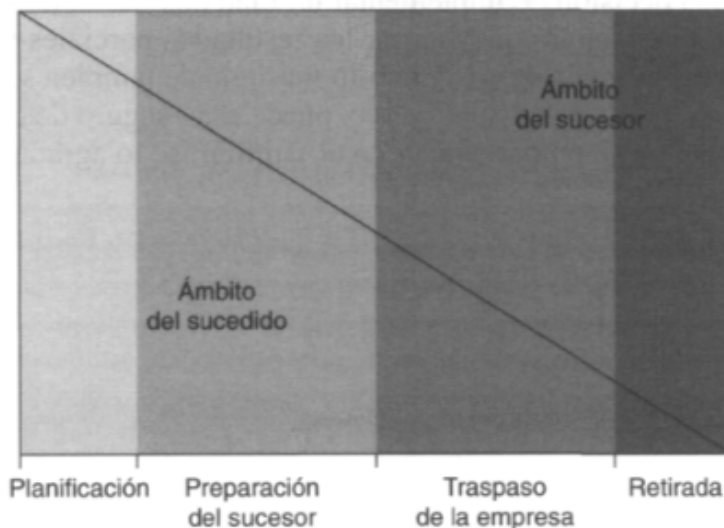
Como se notará, la mayoría de la literatura sobre el tema se encuentra escrito en inglés y reflejando el mundo anglo-sajón (principalmente, Estados Unidos). Sin embargo, existe una creciente cantidad de literatura escrita en español.

Uno de los primeros en abarcar el tema es Amat Salas (1998), especialista en empresas familiares, que destaca las dificultades de la sucesión como una de las principales amenazas a la continuidad en el tiempo de este tipo de entidad, particularmente en España donde basa su estudio. Como muchos de los autores ya vistos, recomienda la profesionalización de la gestión y la planificación de la sucesión como dos formas de hacer frente contra este problema.

Miguel Ángel Gallo (1998), también toma España y la empresa familiar como su objeto de estudio. Su libro está dirigido a personas involucradas en empresas familiares, y se presenta como una suerte de manual de uso, no una obra académica. El autor dedica distintos capítulos a distintos aspectos que podrían hacer la sucesión mas exitosa, por ejemplo, la preparación de sucesores, la formalización de la organización, y la formalización de relaciones entre familia y empresa a través de, por ejemplo, un consejo y un protocolo familiar. Uno de los capítulos cubre el tema del retiro del fundador. El autor indaga sobre varios factores que suelen atrasar el retiro: el temor a perder el “estatus social” que trae su posición (similar al “estatus heroico” nombrado por Sonnenfeld, 1988), el temor a quedarse sin patrimonio para vivir por la gestión inadecuada de sus sucesores y el temor a no tener nada que hacer después de su retiro, mientras propone que las razones “racionales” dadas por el fundador suelen ser la necesidad de esperar hasta tener un patrimonio suficiente grande, la necesidad de esperar hasta que los hijos estén mas preparados para la tarea, o definir el momento como el correcto para empezar nuevas acciones necesarias para el futuro de la empresa (similar a las “metas interminables” del Monarca de Sonnenfeld). El autor propone un sencillo modelo que esencialmente resume las fuentes de resistencia más grandes como la disposición para ceder el poder de la empresa a otra persona (la habilidad de soltar el control) y la capacidad de hacer cosas distintas a dirigir la empresa (tener intereses por fuera de la gestión y dirección de su empresa), y provee consejos para cada situación.

Siguiendo la línea de Gallo, Guinjoan y Llauradó (2000) se dirigen al fundador, o en sus palabras “empresario”, de la empresa familiar, para acompañarlo en el proceso de sucesión. Para estos autores, el ya mencionado proceso tiene cuatro etapas: la planificación, la preparación de un sucesor, el traspaso de la empresa, y la retirada, aunque destacan que el retiro toma lugar a través del proceso, con el “sucedido” achicando cada vez mas su ámbito de acción.

Figura 4: Proceso de sucesión (Guinjoan y Llauradó, 2000)



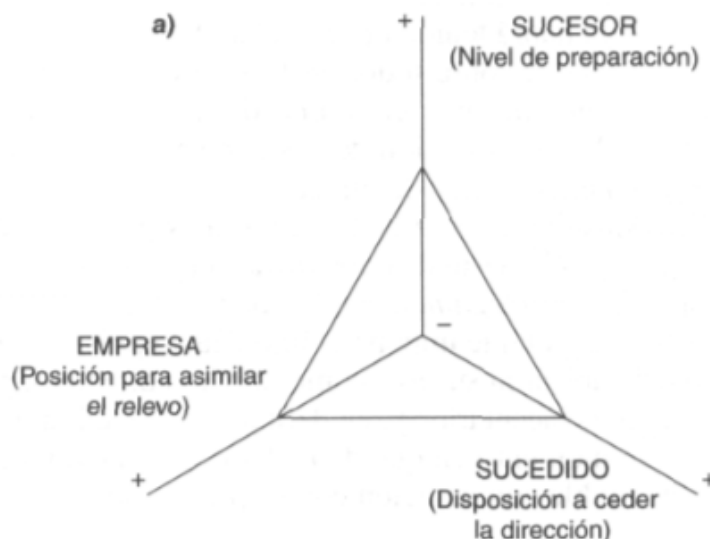
La recomendación principal de estos autores, y su enfoque primario, es el desarrollo de un plan de sucesión. Como hecho interesante, hacen un vínculo explícito con el retiro, a comentar que, entre otras cosas, desarrollar un plan le permite al fundador, “diseñar una etapa vital del empresario, la de la retirada”. En su visión del desarrollo del plan, el reconocimiento de la “necesidad personal” por parte del empresario es el primer paso, hecho que parece asemejarse a la “toma de decisión del retiro”, que estudia este proyecto, aunque, como aseguran los autores, “el plan no es un objetivo en sí mismo”. Como otros libros destinados al empresario mismo o a los que trabajan con él, este libro pretende ofrecer una guía clara de cómo efectuar una sucesión, hasta estipular el rango de edades dentro de lo cual cada parte (sucedido y sucesor) se encuentra en cada etapa (como otros autores, estos plantean un proceso de entre 10 y 15 años). Su alcance incluye cuestiones legales, impositivas y económicas, las cuales no son relevantes para este proyecto.

Los autores dedican bastante tiempo a analizar la figura del empresario, y volviendo a los tres sistemas de empresa, propiedad y familia, plantean sus distintos roles de emprendedor, propietario, gerente, líder y *pater familias*. Vuelven sobre el tema de miedo al retiro ya mencionado por múltiples autores, en este caso enmarcando estos miedos como personales, económicos, empresariales, sobre los sucesores, y relacionados con la familia. Mencionan las “excusas” racionales encontradas para postergar el retiro, pero reconocen, a cambio de otros autores, que: “todos (él, la familia y los directivos no familiares) saben que son excusas, que todas y cada una de sus argumentaciones tienen una respuesta objetiva”. Los autores proponen que se diseña el retiro como parte del plan de sucesión, de forma consensuada con el sucesor, y con un nivel de detalle que no permite malentendidos. El libro no deja de ser

una guía práctica, por lo cual se ocupa de proveer soluciones a los posibles obstáculos, por ejemplo, la definición de un plan económico para poder remover miedos relacionados con la sobrevivencia después del retiro, y ofrece consejos sobre cómo identificar y preparar al sucesor, siendo una falta de confianza en su sucesor otro posible “obstáculo” para el retiro del fundador.

Los autores profundizan en el momento crítico de la sucesión: el traspaso de la dirección. Para ellos, este evento puede ocurrir de una de tres posibles formas. El traspaso programado de una sola vez o programado pero gradual tienen el beneficio de ser programados y por lo tanto deberían ser suficientemente detallados para poder prosperar; sin embargo el segundo, que imagina cierto periodo de “cogestión” conlleva más riesgo de conflicto o incluso de arrepentimiento por parte del fundador y por lo tanto, una sucesión fallida – un concepto ya visto en el modelo de ajuste mutuo definido por Handler (1990). El peor tipo de traspaso sin embargo, es el no programado, probable en caso de no tener armado un plan de sucesión, y probablemente desencadenado por muerte o enfermedad. Los autores también destacan la importancia que el fundador tenga claro dónde desarrollará sus actividades después de la retirada, nombrando actividades en los ámbitos de la propiedad de la empresa, la familia, el sucesor, la sociedad y la empresa misma. Identifican el momento “ideal” del relevo (o retiro; los autores vuelven a utilizar el vocabulario ya propuesto por Dyck et al., 2002), que se ve en el dibujo abajo. Este momento, según los autores, es cuando tres condiciones se dan en simultáneo: el fundador está motivado a hacer el traspaso; el sucesor se encuentra con el nivel de preparación necesaria; y la empresa “puede asimilar sin traumas un relevo en la dirección; la organización lo asumirá correctamente, la situación comercial, tecnológica y económica y, en definitiva, el entorno en el que se mueve y la organización interna aceptarán el cambio directivo”:

Figura 5: factores para el relevo de la dirección – el momento ideal del traspaso (Guinjoan y Llauradó, 2000)



Los autores también vuelven sobre el sistema familiar, y como otros autores, destacan miedos y resistencias que la familia puede ofrecer frente a la sucesión del fundador. Agregan otros elementos relacionados con la familia que podrían ser vistos como eventuales fuentes de resistencia o facilitadores del retiro, entre ellos: el nivel de interés de la familia en la

continuidad de la empresa, visto como una función de los incentivos percibidos y el nivel de conflicto que conlleva. Fiel a su objetivo, los autores ofrecen consejos sobre como mejor involucrar a la familia en el proceso. En analizar el sistema empresarial, los autores mencionan las resistencias desde directivos no familiares, y los beneficios de incluir a ellos también en el desarrollo del plan y el proceso de sucesión.

El libro tiene un alcance mas grande que el objetivo de este proyecto, siendo eso actuar como una guía para un empresario a través de todo el proceso de sucesión desde el momento en lo cual empieza a entender la necesidad de planificarla, hasta el momento en lo cual su sucesor ya este establecido en su nuevo puesto. Además es una guía practica, no un texto académico, y muchos de sus conceptos básicos vienen de autores ya mencionados. De cierta forma, provee un resumen de temas ya vistos. Sin embargo, dado que su publico es el empresario mismo, los autores toman una perspectiva mas realista e incluso mas sutil, reconociendo que los modelos que utilizan tienen fallas y matices y ofreciendo consejos prácticos frente a situaciones difíciles. De este texto, para el proyecto actual, se destaca las claras definiciones de conceptos importantes (sucesión, traspaso, empresa familiar), el nombramiento de distintos factores, desde el empresario mismo, la familia y la empresa, que podrían llegar a considerarse fuentes de resistencia o de motivación en el retiro, algunos ya vistos y otros no.

Belausteguigoitia Rius (2017), traduce la preocupación por la sobrevivencia y el éxito de las empresas familiares más cerca, al México del siglo 21. Su libro incluye dos capítulos que tratan temas de interés, uno sobre la sucesión y el otro sobre el retiro del fundador. Aunque el libro está dirigido a personas involucradas en empresas familiares, y se presenta como una suerte de manual de uso no una obra académica, de todas formas desde su perspectiva practica, el autor propone algunos marcos interesantes. Por ejemplo, Belausteguigoitia, en coherencia con otros autores, plantea un proceso de sucesión, en este caso de cinco etapas - diagnostico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación – en cada una de las cuales se cambia el porcentaje de decisiones directivas tomadas por el “sucedido” y el sucesor. Similar a lo destacado por Handler (1990), el autor señala la etapa de transferencia como una de las mas complicadas; igual a Dyck et al. (2002) genera una metáfora de cambio de relevos, en lo cual es posible que el relevo sea “intransferido” (el fundador no está dispuesto a ceder el control) o “arrepentido” (aunque el fundador realiza planes de sucesiones, estos nunca se implementan). El autor nombra varias fuentes de resistencia a la planificación de la sucesión y del retiro, varias de las cuales ya se han visto en literatura anterior: la inhabilidad de renunciar el control, la incapacidad para elegir un sucesor, un panorama incierto, la perdida de identidad, el temor a la muerte y tabúes familiares. Vincula, pero mantiene separados, los dos acontecimientos de la sucesión y el retiro y plantea, “No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso”.

Por ultimo, Leandro (2012) es otro autor que, aunque reconoce la complejidad de la sucesión como “un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman”, intenta desarrollar un modelo del proceso que detalla una secuencia de actividades de planificación. Éstas abarcan tanto el sucedido (preparación de plan de jubilación, obtención de seguridad económica para los fundadores) como el sucesor (inculcar

valores en los hijos, capacitación en liderazgo), y los sistemas de empresa y familia (elaboración de protocolo familiar, planeamiento estratégico).

Existe además una cantidad de literatura considerable sobre sucesión en la empresa familiar escrito en español durante los últimos 20 años, por ejemplo: Cabrera Suarez y García Falcón, 2000; Cabrera Suarez et al., 2001; Claver Cortes et al., 2004; Macías Ramírez y Ramírez Ospina, 2011; Santamaría y Pico, 2015, aunque estos artículos o no se consideran directamente relevantes para el proyecto, o no aportan perspectivas distintas a las vistas hasta ahora.

Literatura de la Argentina

Mientras se supone que la literatura desde el mundo hispano-hablante se acerca mas al objeto de estudio de este proyecto, sin embargo será importante revisar la literatura ya escrita que se acerca aun más, tomando como su objeto de estudio, la empresa argentina.

Uno de los mas citados de los autores argentinos es Dodero (2008), quien toma el modelo de crecimiento de la empresa a través de evolución y revolución de Greiner (1972), y lo adapta para la empresa familiar. La tercera crisis de Dodero es la del “fallecimiento del fundador y crisis de poder entre hermanos”. El autor deja claro que esta crisis puede y de hecho debe ser evitado a través de la planificación de la sucesión, aunque esa misma suele ser postergada.

Una de las autoridades locales sobre la empresa familiar, cuya obra incluye reflexiones sobre la sucesión, o transición, entre generaciones, es Eduardo Press. Su libro, *Empresas de Familia* (2011), por mas que sea un libro de “práctica” para empresas familiares, sus integrantes y sus asesores y no un libro académico, logra la meta de ubicar nuestro tema en un contexto local. La empresa de familia, según el autor, es “una familia que maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona”. Muchas de las observaciones del autor ya fueron mencionados: la necesidad de una visión multi-sistémica de la empresa familiar, los roles múltiples de los integrantes a través de los distintos sistemas, la necesidad de la profesionalización etc. Press nombra la sucesión, la “transición de la dirección”, frase que considera sin las connotaciones negativas de “sucesión”. Sin embargo, los temas importantes son para él en el contexto de la empresa familiar argentina, muy similares a los que ya fueron mencionados por otros autores en otros contextos: los miedos del fundador (entre ellos, de la dependencia económica, del aburrimiento, de la falta de capacidad de los hijos), y de la familia (de la mortalidad de sus padres, de su propia capacidad) de su retiro y la consecuente evasión de conversar sobre el tema, la importancia de la planificación y del tiempo, la importancia de nuevas estructuras de gobierno y profesionalización como formas de mejorar las posibilidad de éxito de la sucesión.

Aunque Press no introduce temas ni perspectivas nuevas, su libro refuerza temas vistos en otra literatura, generando la idea de que, si de la sucesión se habla, no hay necesariamente grandes diferencias entre la Argentina y otras partes del mundo.

El tema de la sucesión, particularmente en la empresa familiar, parece haber ganado en interés durante los últimos años, evidenciado por el hecho de que hay registro de por lo menos cuatro casos de estudio sobre la temática producidos desde el año 2014, mayormente dentro del marco de la tesis correspondiente a estudios posgrados.

María Sol Ronco (2014), a través de un caso de tres pymes familiares argentinas, tuvo el objetivo de identificar las practicas para la transferencia de conocimiento entre sucesor y sucedido. Su principal hallazgo es que en ninguna de las empresas se empleó un plan formal, sino que la sucesión se dio espontáneamente. Dentro de este marco, la transferencia de conocimiento se dio también de una forma espontanea y sin planificación. Una de las conclusiones de la autora es la importancia de trabajo en conjunto entre sucedido y sucesor.

Acercándose un poco más al objetivo del trabajo actual, Daniela Miskoski (2015) plantea su objetivo para un estudio de caso de empresas familiares en la ciudad de La Rioja, como “comprender el proceso de transferencia del mando en las empresas familiares, identificando factores que inciden en [su] continuidad”. Sus objetivos específicos se asemejan bastante a los del presente trabajo, particularmente el de “identificar los factores que obstaculizan y / o viabilizan el proceso de sucesión de poder y su incidencia en la continuidad de la empresa”. Sus conclusiones sobre este punto, que no sorprenden, dada la teoría anteriormente vista, son que hay en general una falta de conversación sobre la sucesión, y un desarrollo del plan de sucesión por una cantidad muy limitada de empresas. Relacionado está una falta de conocimiento sobre como armar un plan de sucesión o llevar a cabo una transferencia de mando, y un alto nivel de desconfianza por parte de los fundadores en la capacidad de sus herederos. El factor observado que fomenta el proceso de sucesión es el deseo por parte del fundador y sus herederos de continuar la empresa. Sin embargo, estas observaciones forman solo una parte, no muy desarrollada, de las conclusiones del trabajo, que abre su alcance a temas como las formas de gestión y de propiedad de las empresas familiares estudiadas.

Emiliano Abalos (2017) lleva a cabo un caso de estudio del uso del plan de sucesión en tres Pymes familiares en el conurbano bonaerense. A través de entrevistas, el autor observa que, aunque las tres empresas tuvieron en varios momentos la intención de armar un plan, no lo hicieron porque “la demanda que les exige la problemática diaria no les ha permitido establecer el tiempo para hacerlo”, y en general preferían dedicar su tiempo a urgencias como ventas, a pesar de los posibles problemas traídos por la falta de la planificación. La conclusión del autor es que a las otras fuentes de resistencia a planificar la sucesión ya identificada, se puede sumar que “las pymes familiares en Argentina tienen incorporado en su ADN la limitante de pensar en el largo plazo”. Deduce que la falta de utilización de planes de sucesión en la Argentina tiene un fundamento altamente cultural, basado en la alta volatilidad de la situación socio-económica Argentina, lo cual predispone las organizaciones en general y las pymes en particular, en contra de la planificación a mediano o largo plazo.

Por ultimo, Marilú Estévez (2014) escribe su tesis sobre los factores psicológicos determinantes del traspaso de mando y elección del sucesor en las empresas familiares. Su objeto de estudio son 50 empresas familiares basadas en Buenos Aires, de distintos rubros, antigüedades y tamaños. La autora posiciona su estudio desde el fundador: su perspectiva, su personalidad y su actitud hacia el trabajo en general y su empresa en particular. Su objetivo es identificar y describir los factores psicológicos que posibilitan u obstaculizan la sucesión de mando o traspaso de gobierno. La autora llega a la conclusión de que el estilo de personalidad del fundador puede ser fundamental para el proceso de sucesión. Reflexiona que los aspectos de la personalidad asociados con el emprendedorismo, como “el deseo de expandir el yo y verlo reflejado en la obra”, que permiten el arranque y el éxito de un

emprendimiento, en otro momento pueden tornarse peligrosos por su perduración en el tiempo. Razona que los actuales modelos organizacionales y sistémicos, utilizados para explicar la resistencia a la sucesión, necesitan complementarse con otros psicológicos, para poder tener un entendimiento mejor de la temática.

Aunque hay varias similitudes, cabe destacar dos diferencias muy importantes con el presente proyecto. El estudio de Estévez tiene un alto contenido cuantitativo, basado en un cuestionario a 50 empresas. Además, estudia puramente variables psicológicas, variables que la presente autora, sin formación en psicología, está calificada de mencionar solo a alto nivel. Además, la presente autora rechaza la perspectiva de Estévez de que la literatura sobre la sucesión no dedica suficiente peso a aspectos vinculados con la personalidad del fundador: la literatura de Levinson (1971), Kets de Vries (1988) y Sonnenfeld (1988), entre otros, son muestra de esto. Sin embargo, el estudio parece confirmar lo mencionado por estos autores, encontrando una relación de correlación entre algunos factores de la personalidad del fundador y el retraso del comienzo del proceso de sucesión.

Resumen, conclusión y generación de marco teórico

Como se ve en la reseña arriba, la literatura sobre la sucesión es diversa. Presenta distintos objetos de estudio – la sucesión en la empresa grande, la sucesión en una pyme o en una empresa familiar, la primera sucesión versus sucesivas sucesiones – y ambientes de estudio – inicialmente muy enfocado en el mundo anglo-sajón, en los últimos años, autores en distintas geografías empezaron a prestarle atención, entre ellas, el mundo hispano-hablante. Distintos autores se enfocan en distintos elementos o momentos del proceso de sucesión, en distintos actores, y con perspectivas que oscilan entre enfoques en el fundador o CEO y su personalidad hasta perspectivas sistémicas o multi-nivel. En general, sin embargo, los autores están de acuerdo sobre la importancia de la sucesión como evento en la vida de una organización, y con su dificultad en efectuar de forma exitosa, perspectiva que parece ser respaldada por los datos que muestran las escasas empresas que pasan de una generación a otra.

El objetivo de este proyecto es intentar agregar al entendimiento de la sucesión, y específicamente al entendimiento de los factores presentes en la decisión del retiro del fundador en la primera sucesión. Casi toda la literatura citada acá toca de una forma u otra, distintos aspectos que pueden influir en la decisión del fundador de empezar (o no) con su retiro, mas allá de la perspectiva de dicha literatura. Por eso, se surge un marco teórico que intenta agrupar los variables mas contundentes, como base del análisis de los casos de estudio para este proyecto. La próxima tabla (Tabla 1) identifica los distintos factores mencionados por los distintos autores ya mencionados e intenta categorizar estos factores.

Tabla 1: Identificación de factores asociados con resistencia o fomentación de la decisión de retiro por parte del fundador – reordenado para ser mas claro

	Christensen	Tashakori	Dyck	Ip / Jacobs	Lansberg	McGivern	Beckhard / Dyer	Handler / Kram	Berenbeim	Gersick et al.	Levinson	Kets de Vries	Sonnenfeld	Gallo	Guinjoan / Llaurado	Belausteguigoitia	Press	Miskoski	Abalos	Amat Salas	De Massis et al.	
Personalidad, estilo y miedos del fundador																						
<i>Temas ‘racionales’ expresados</i>																						
Salud								x														
Temas económicos	x	x		x										x			x					x
Temas pendientes para resolver (ej. legales, impositivos)				x																		x
<i>Temas ‘ocultos’ no expresados</i>																						
<i>Estilo personal y gerencial</i>																						
Visión o estilo de corto plazo v largo plazo	x					x													x			
Enfoque en el desarrollo de los demás	x					x		x									x					
Posibilidad de auto-reflexión								x														
Abertura a consejos externos	x							x														
Motivación																						
Motivación del dueño en general				x		x	x								x						x	x
Interés / actividades fuera del trabajo	x	x		x				x					x	x								
Clara visión de su propio futuro					x										x							

Sentido de propósito único e indispensabilidad para la empresa	x	x											x							
Importancia de empresa para su auto-imagen / identidad		x			x			x			x	x	x	x		x				x
<i>Miedos</i>																				
Miedos de su mortalidad	x	x			x			x			x			x	x					x
Miedos de perder el poder / control	x				x					x	x	x	x	x	x					x
Rivalidad con el sucesor					x					x										
Miedo a perder el legajo											x		x	x						
Nivel de planificación de sucesión																				
<i>Sucesor</i>																				
Sucesor identificado, formado e involucrado			x	x				x	x					x			x			x
Falta de claro sucesor					x			x						x	x					
Muchos posibles herederos - rivalidad					x			x			x									x
<i>Plan de sucesión</i>																				
Presencia de plan de sucesión	x	x	x	x	x									x	x	x	x	x		
Existencia de visión compartida del futuro de la empresa			x		x				x	x					x				x	
Clara comunicación y entendimiento con el sucesor			x	x											x					x
Situación de la empresa																				
<i>Etapa de desarrollo</i>																				
Etapa de desarrollo de la empresa						x	x													

Nivel de profesionalización de la empresa (procesos, estructuras, sistemas, roles etc)	x							x	x					x						x
Nivel de centralización de control								x							x					
<i>Estado</i>																				
Nivel de crecimiento de la empresa	x							x												
Desempeño actual	x																			x
Clima / cultura organizacional						x	x	x												
<i>Stakeholders</i>																				
Relación cercana con gerentes					x							x								
Relación cercana con proveedores					x							x								
Relación cercana con clientes					x															
Involucramiento de gerentes en la sucesión					x									x						
Sistema familiar:																				
Influencia de la familia					x	x	x								x					x
Distinción entre familia y empresa								x	x					x						
<i>Compromiso con / resistencia al retiro</i>																				
Resistencia de cónyuge					x							x								x
Resistencia de hijos					x							x								x
Compromiso de familia con la sucesión																				x
Clara visión de familia del futuro de la empresa / la familia										x										
<i>Estados de relaciones familiares</i>																				

Nivel de confianza								x			x									x
Nivel de comunicación								x												
Sistema de propiedad																				
Clara visión de propiedad										x										
Desacoplamiento entre gestión y propiedad									x											
Otros stakeholders																				
Apoyo de pares					x															
Influencia de directorio		x																		
Influencia de inversores		x																		
Ambiente																				
Ambiente económico						x	x	x									x			
Requisitos de la industria								x												
Requisitos profesionales								x												
Ambiente socio-cultural																			x	

La Figura 6 abajo intenta simplificar este cuadro, para generar un marco teórico para utilizar en el presente proyecto. Toma como fuente mucha de la lectura nombrada, aunque tiene una deuda particular a Handler & Kram (1988), Lansberg (1988), McGivern (1989) y Guinjoan y Llauradó (2000). Pretende ser suficientemente simple para poder ser manejado con facilidad, suficientemente abarcativa para tomar en cuenta la investigación ya hecha, pero abierta para poder reflejar la realidad de los dos casos de estudio a investigar.

Propone que los factores presentes en la decisión del retiro del fundador, tal como proponen varios autores citados, se pueden agrupar.

En el centro de todo se encuentra el fundador mismo. De los factores que lo podrían influir a nivel individual, hay factores que se pueden llamar “racionales”. Estos son los factores que el fundador probablemente se sienta libre de expresar (podrían ser incluso los que Guinjoan y Llauradó, 2000, llaman “excusas”), por ejemplo, factores económicos, legales, de salud etc. Por otro lado existen los factores mas intangibles o “ocultos”, los que se supone que un fundador sería reticente de expresar – y posiblemente ni siquiera tenga claro él mismo. Estos podemos sub-categorizar en, primero, factores relacionados con el estilo y personalidad del fundador, por ejemplo, su inclinación hacia el desarrollo de los demás, su habilidad de auto-reflexión y abertura hacia consejos externos; segundo, con su motivación acerca de su retiro y el proceso de sucesión, por ejemplo la importancia de la empresa para su identidad, su sensación de indispensabilidad para la empresa (estos dos similares al estatus heroico y misión heroica de Sonnenfeld, 1988), y sus intereses por fuera de la empresa como factores claves; y por ultimo con sus miedos, entre ellos de la perdida de control, de su legado en la empresa y de su propio envejecimiento. (Es importante destacar que se puede considerar la mayoría de los factores que aparecen en el marco teórico y nombrados mas abajo como factores “racionales”, y así, según la literatura, con posibilidad de ser libremente expresados por el fundador. Esto probablemente no sea el caso con los factores relacionados con estilo, motivación y miedos del fundador).

Afuera de la figura del fundador, pero ejerciendo una constante presión sobre él, existen factores relacionados con el sucesor, entre ellos, la existencia y nivel de definición de un plan de sucesión, la existencia y nivel de preparación del sucesor, y la relación entre el fundador y su sucesor.

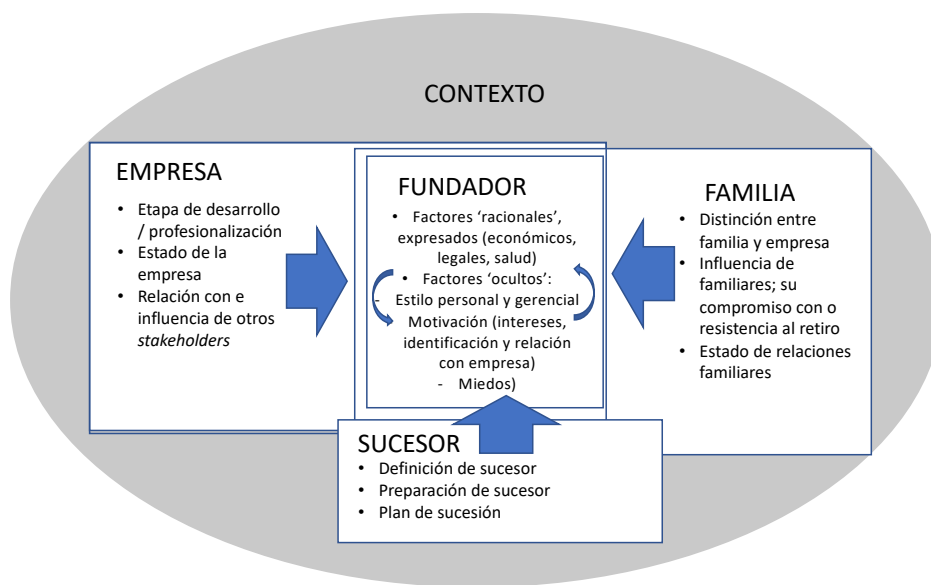
Cómo hemos visto, la figura del fundador existe dentro de, por lo menos, dos sistemas, de los cuales forma parte pero que también existen fuera de él y ejercen una presión constante sobre él, y por lo tanto tienen que ser representados acá: estos son la empresa y la familia. Por parte de la empresa, factores podrían incluir su etapa de desarrollo, su nivel de profesionalización (y por ende, su posibilidad de funcionar sin la intervención directa constante del fundador) y su situación económica actual (mientras Handler y Kram, 1988, supone que una crisis organizacional inminente es facilitadora del retiro, Guinjoan y Llauradó, 2000, propone un nivel de estabilidad de la organización como condición para que pase). Por otro lado, se contempla la existencia e influencia de gerentes, y de otros empleados y *stakeholders* como clientes y proveedores.

Por parte de la familia, habrá que tomar en cuenta el nivel de influencia de esta sobre el fundador, el nivel de formalización de la relación entre las dos esferas de empresa y familia,

la resistencia o compromiso de los familiares con el retiro, y el nivel de comunicación y confianza entre los miembros de la familia.

Por ultimo, todo este sistema actúa dentro de un macro-contexto económica, política y social que eventualmente puede tener influencia, aunque sea indirecta, sobre la decisión. Este marco teórico se muestra visualmente en Figura 6, en la cual además se agregan flechas para demostrar que estos factores pueden actuar aisladamente pero también probablemente tengan interrelaciones entre sí.

Figura 6: Marco teórico del proyecto: factores asociados con resistencia o fomentación de la decisión de retiro por parte del fundador (elaboración propia)



Para concluir, la literatura ya escrita sobre el tema de la sucesión propone distintos factores que podrían entrar en juego en el momento en lo cual el fundador toma la decisión de retirarse de su empresa. El marco teórico armado arriba estará utilizado en este proyecto para entender, en los casos de estudio, cuales de estos variables efectivamente parecen ser presentes. También permitirá entender si esta decisión se puede tomar o si, como propone Gersick et al. (1997), y Beckhard y Dyer (1983), casi siempre se necesita algún evento catalizador (representado en el marco teórico arriba por factores como mal salud, un ambiente económico problemático, o una crisis en la empresa) para que pase.

Capítulo 4: Objetivos y Metodología de Investigación

a) Problema de investigación:

a. Enunciación de problema

Este trabajo procura entender cuáles son las variables que facilitan, obstaculizan o tienen algún tipo de influencia en la decisión del fundador de una empresa al retirarse de su organización. Los objetos de estudio son dos Pymes argentinas (ubicadas en CABA / GBA) contemporáneas (años 2022-23).

b. Preguntas principales

La investigación emerge a raíz de una serie de preguntas problema:

- ¿Qué factores influyen en la decisión de un fundador de una empresa de empezar su retiro de la gestión de esta?
- ¿Cómo influyen en la decisión, los siguientes aspectos:
 - La motivación del fundador (tanto factores expresados explícitamente como factores no expresados)?
 - El plan de sucesión (si cuenta con uno) y las definiciones incluidos en el mismo?
 - El sucesor identificado (si hay uno) y su nivel de preparación?
 - El estilo actual de gerenciamiento?
 - La situación de la empresa?
 - La relación de la familia del fundador con la empresa?
 - La situación macro-económica?
- ¿Qué tipo de influencia tienen distintos *stakeholders* (internos o externos a la empresa y la familia) en la decisión?
- ¿Cuáles son los obstáculos en decidir pasar el mando?
- ¿Cuál es el catalizador final de la toma de decisión?

- ¿Cuán relevantes son factores identificados en otras geografías (principalmente anglo-sajones y europeas) en la Pyme argentina actual?

- ¿Qué diferencias existen entre el retiro del fundador que tiene un sucesor identificado familiar que uno que no?

b) Objetivos generales y específicos

Generales

- Entender las distintas variables que están presentes en la decisión de un fundador de una empresa de retirarse de su gestión

Dado que se trata de un estudio *descriptivo*, vale la pena destacar que no pretende establecer causas concretas, si no establecer la *presencia* o no de ciertos factores en este momento.

Específicos

- Identificar las variables que influyen en la decisión de un fundador de una empresa de retirarse de su gestión.
- Identificar cuáles son facilitadores y cuales obstaculizadores
- Entender la forma en la cual estas distintas variables influyen en la decisión, así como las condiciones en las que se produce dicha influencia.
- Entender cómo la toma de decisión en los casos estudiados compara con modelos y teorías generadas anteriormente.
- Comprender la importancia de factores considerados esenciales por la literatura sobre el tema – entre ellos la elaboración de un plan de sucesión y la presencia de un sucesor nominado – contra otros posibles factores que podrían facilitar o obstaculizar la decisión.
- Discernir cuánto la decisión es voluntaria y proactiva, y cuánto se da en función de un evento catalizador (por ejemplo, una crisis económica o de salud).
- Inferir qué diferencias existen entre una situación de sucesión con un sucesor familiar y una que no tiene esta posibilidad.

c) Metodología

a) Definición del alcance - tipo de estudio

El trabajo utiliza una metodología de investigación cualitativa, eso es, en la descripción de Taylor y Bogdan, “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (1987).

Mas allá de la poca practicidad de llevar a cabo un estudio de metodología cuantitativa, o sea, la dificultad de encontrar la cantidad suficiente de organizaciones para proveer una muestra adecuada, la metodología cualitativa provee una gran ventaja para este problema de investigación. Taylor y Bogdan asocian la investigación cualitativa con la perspectiva teórica sociológica de fenomenología. Según estos autores: “El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor... En contraste con lo que ocurre en el caso de las ciencias de la naturaleza, el fenomenólogo lucha por... comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente” (1987). Como ya fue mencionado, este trabajo tiene el objetivo de entender las distintas variables que facilitan, obstaculizan o de alguna forma influyen en la decisión de un fundador de una empresa de retirarse de su gestión, lo cual es efectivamente la “comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente”. Como mencionan Taylor y Bogdan, la investigación cualitativa no pretende encontrar la “verdad” ni las “causas concretas”, sino distintas perspectivas humanas, y esto es lo que pretende este trabajo.

Específicamente, el trabajo utiliza dos casos de estudio, con fundadores de empresas que actualmente están definiendo su propio retiro y sucesión (ambos casos son empresas con dos fundadores / socios). El uso de dos casos de estudio permite la comparación y el contraste entre dos situaciones y sus (cuatro) protagonistas.

En respuesta a la frecuente crítica al uso de casos de estudio en investigación, que los mismos son poco generalizables, dado el pequeño tamaño de muestra, Yacuzzi (2005) comenta que: “La relevancia del caso y su generalizabilidad no provienen... del lado estadístico, sino del lado lógico: las características del estudio de caso se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento explicativo”. Según este autor, “En estudios de caso... Nuestro objetivo primero es, en general, crear teorías para explicar los fenómenos. Por supuesto, si las teorías predicen y deleitan, mejor, pero estamos tranquilos si al menos explican... si presentan una serie de conexiones lógicas que lleven de las causas al efecto”.

Por lo tanto, el propósito del estudio es descriptivo, dado que pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Martínez Carazo, 2006).

b) Selección de casos y elaboración de protocolo

Se hizo contacto con los fundadores de dos empresas Pymes argentinas, a través de contactos de la autora (eso es, eran conocidos personalmente por un contacto cercano a la autora). En ambos casos, los fundadores estaban en el proceso de considerar y planificar la sucesión. Además de corresponder con el objeto de estudio definido, en estas dos empresas los fundadores se mostraron dispuestos a participar en el estudio y de facilitar la colaboración de las otras partes involucradas. Esta situación permitía la posibilidad de llevar a cabo entrevistas con las distintas partes involucradas, tener acceso a documentación pertinente etc, y así poder llevar a cabo dos casos de estudio cualitativos sobre el tema.

Una vez seleccionados los casos, se elaboró un protocolo para el estudio, que incluyó la información disponible sobre la empresa, una lista inicial de posibles entrevistados y posibles otras fuentes de información, y los principales temas a investigar en la empresa según los objetivos del estudio y el marco teórico definido (lo cual fue después traducido a la guía de entrevista; ver sección c) abajo). Este protocolo fue adaptándose durante el proceso de la recolección de datos y su análisis inicial, según lo revelado en las conversaciones, dado que muchas veces a través de las conversaciones se manifestó la presencia de otros *stakeholders* claves o nuevas vías de investigación.

c) Recolección de datos

Las técnicas de investigación, a través de las cuales generar datos para después analizar, fueron planteados inicialmente como tres, detalladas a continuación. Sin embargo, en el momento de llevar a cabo la investigación, resultó ser factible solo la técnica i, y en menor medida, la técnica iii.

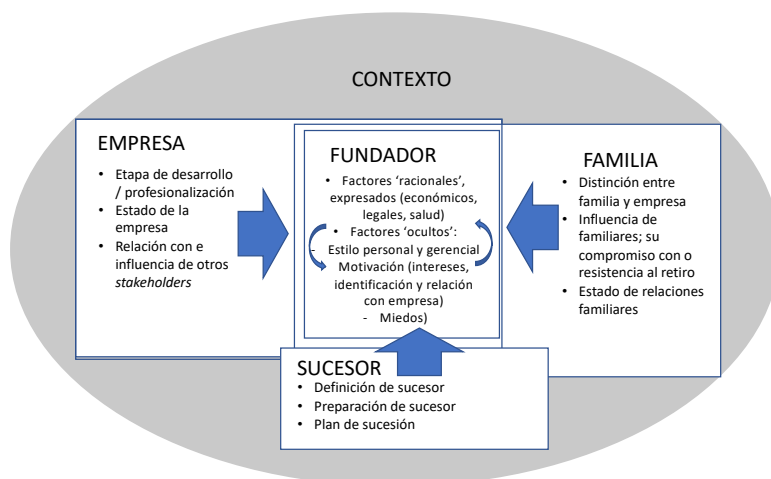
- i. Entrevistas en profundidad con los fundadores y otros *stakeholders* principales, por ejemplo, socios, miembros de la comisión directiva, consejeros externos, miembros de la gerencia de la empresa.

La entrevista en profundidad, según Taylor y Bogdan, es un “encuentro cara a cara... dirigido[.] hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. A través de una versión abreviada de la historia de vida de los fundadores, se pretende percibir las definiciones que ellos aplican a sus experiencias con su empresa y su decisión de retirarse. Además, la entrevista permite el rápido aprendizaje sobre actividades y acontecimientos que no se puede observar directamente, por ejemplo, las conversaciones y decisiones ya tomadas durante el proceso.

Las entrevistas no fueron llevadas a cabo solo con los fundadores, sino con otros miembros de su entorno, para así permitir la comparación de las definiciones del fundador sobre sus inquietudes y decisiones, con las interpretaciones de estas mismas de la gente a su alrededor.

Se definió utilizar la técnica de entrevistas semi-estructuradas – eso es, entrevistas que siguen un esquema general según una guía pre-armada, pero con la flexibilidad de adaptar la conversación según los temas mencionados por el entrevistado. La entrevista en profundidad se propuso como la herramienta mas importante para relevar la información necesaria para testear la hipótesis del proyecto y lograr los objetivos propuestos. Por eso, era de importancia fundamental diseñar una guía de entrevista basado en y para explorar los distintos aspectos del marco teórico desarrollado en base a la literatura ya escrita (ver figura abajo).

Figura 6: Marco teórico del proyecto: factores asociados con resistencia o fomentación de la decisión de retiro por parte del fundador (elaboración propia).



Guías de entrevista

Para llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas, guías de entrevista fueron diseñadas con el marco teórico del proyecto como estructura de base. Tres guías de entrevista distintas fueron armadas, para utilizar con tres tipos de entrevistado distintos: el fundador, el sucesor

posible o ya definido, y otros *stakeholders*. Los distintos elementos que según el marco teórico deberían tener algún tipo de asociación con la decisión de retiro por parte del fundador - esos son los relacionados con el fundador mismo, con la empresa, con la familia, con el sucesor, y con el macro-contexto - fueron explorados de distintas formas según el entrevistado, como se puede ver abajo:

Guía de entrevistas con fundadores

Elemento de marco teórico explorado	Contenido de entrevista
Factores asociados con el fundador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su visión de la historia y evolución de la empresa ○ La evolución de su rol y responsabilidades dentro de la empresa ○ Su visión al futuro de la empresa y de su rol ○ Su perspectiva hacia su propio retiro y su futuro fuera de la empresa
Factores asociados con el sucesor	<ul style="list-style-type: none"> ○ La existencia y el desarrollo de plan o actividades para la sucesión ○ La existencia y formación de sucesor(es) ○ La comunicación formal / informal alrededor de la sucesión; las perspectivas de distintos <i>stakeholders</i> sobre la sucesión
Factores asociados con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ La situación actual de la empresa (estratégica, económica), su gestión, su gobierno y su propiedad
Factores asociados con la familia	<ul style="list-style-type: none"> ○ La actitud de familiares hacia la sucesión y su retiro
Factores asociados con el macro-contexto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Factores presentes en el momento de la toma de decisión (si aplica)

Guía de entrevistas con sucesores / posibles sucesores

Elemento de marco teórico explorado	Contenido de entrevista
Factores asociados con el fundador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su perspectiva sobre el fundador, su nivel de preparación para la sucesión, su retiro y su futuro dentro o fuera de la empresa
Factores asociados con el sucesor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su rol y su evolución

	<ul style="list-style-type: none"> ○ La existencia y el desarrollo de plan o actividades para la sucesión (según su entendimiento) ○ Su perspectiva sobre su propio nivel de preparación para la sucesión
Factores asociados con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ La situación actual de la empresa (estratégica, económica), su gestión, su gobierno y su propiedad (según su entendimiento)
Factores asociados con la familia	<ul style="list-style-type: none"> ○ La actitud de familiares hacia la sucesión y el retiro del fundador (si tiene esta visibilidad)
Factores asociados con el macro-contexto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Factores presentes en el momento de la toma de decisión (si aplica)

Guía de entrevistas con otros miembros de su entorno

Elemento de marco teórico explorado	Contenido de entrevista
Factores asociados con el fundador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su perspectiva sobre el fundador, su nivel de preparación para la sucesión y su futuro
Factores asociados con el sucesor	<ul style="list-style-type: none"> ○ La existencia y el desarrollo de plan o actividades para la sucesión (según su entendimiento) ○ La existencia y formación de sucesor(es) (según su entendimiento)
Factores asociados con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ La situación actual de la empresa (estratégica, económica), su gestión, su gobierno y su propiedad (según su entendimiento)
Factores asociados con la familia	<ul style="list-style-type: none"> ○ La actitud de familiares hacia la sucesión y el retiro del fundador (si tiene esta visibilidad)
Factores asociados con el macro-contexto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Factores presentes en el momento de la toma de decisión (si aplica)

Cada entrevista arranca con una averiguación sobre la historia de la persona dentro de la empresa y su vínculo con el fundador, para establecer un contexto dentro de lo cual entender sus respuestas.

- ii. Observación por parte de la autora de momentos en los cuales se discuten el tema del retiro del fundador y la sucesión, por ejemplo, reuniones de socios o de comisiones directivas.

La observación participante, según Taylor y Bogdan, consiste en “la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos, y durante lo cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo”. Para estos autores, esta técnica basada en la experiencia directa en el campo es fundamental para recolectar datos claves.

La observación participante permite la compensación de las posibles falencias de las entrevistas. La entrevista, según estos mismos autores, tiene la debilidad de “producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal”. Como ellos comentan, “es posible que exista una gran discrepancia entre lo que dicen y lo que realmente hacen”. La observación participante da a la autora la tranquilidad de no estar pendiente de las interpretaciones de una situación, o de las historias que el informante puede contar sobre otros o sobre el mismo, sino que lo ve a primera mano.

Aunque la observación fue una técnica identificada como importante por la autora, lamentablemente fue imposible llevar a cabo en ambos casos, en una (Rapidatos) por la falta de instancias formales de conversación sobre el proceso de sucesión y en el otro (Construyendo) por preocupaciones sobre como la presencia de un tercero podría impactar en la reunión .

- iii. Lectura de material documentado

El material documentado sobre la sucesión o posible sucesión presenta otra forma de acercarse al objetivo. Este material documentado puede tomar la forma de, por ejemplo, minutas de reuniones de los socios o del consejo administrativo, organigramas futuros, o incluso informes y planes escritos internamente o por consultores externos con opciones o posibles acciones relacionadas con la posible sucesión.

El material documentado puede ser tomado como la “historia previa”, dando otro canal, además de las entrevistas, de ponerse al día con las decisiones y acciones tomadas hasta el momento y sus causas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que este material no se trata de datos “objetivos”, sino de representaciones escritas de las perspectivas de las personas que las escribieron y reflejos de la cultura y procesos organizacionales (Taylor y Bogdan, 1987).

En ambos casos, el material documentado fue muy limitado, en uno de los casos (Rapidatos) por la falta de material disponible, y en el otro (Construyendo) por la confidencialidad percibida de la documentación.

- d) Análisis

Se utiliza una metodología cualitativa basada en la teoría fundada de Glaser y Strauss (citado en Vieytes, 2004), la cual implica un razonamiento inductivo y un proceso recursivo de colección y análisis de datos. El primer momento de análisis tiene lugar en paralelo con la recolección inicial de datos, y ambos procesos se retroalimentan entre sí. Durante este proceso, se empieza a identificar las primeras categorías y proposiciones, íntimamente relacionadas con el marco teórico original, a través de una profunda lectura de la información generada, intentos iterativos de identificar patrones y elaborar tipologías, y una revisión en profundidad de la bibliografía actual sobre el tema.

En algunos casos, la transcripción de las entrevistas y su categorización inicial llevó a la necesidad de volver a los entrevistados a hacerles preguntas clarificativas, generando mas datos para subsecuente análisis. Este proceso de clarificación es una de las tácticas para asegurar la validez del estudio, que también se logra a través del uso de fuentes múltiples de información (múltiples entrevistados y fuentes alternativas), y la anterior elaboración de un marco teórico con una fuerte base en la bibliografía.

Una vez terminada la recolección de datos, se pasa a un segundo momento de análisis con el objetivo de codificar todo el material, de forma descriptiva, relacional y selectiva. Finalmente, se utilizó esta codificación para acercarse a un entendimiento de la presencia o no de los distintos factores identificados en el marco teórico, y así poder cumplir con los objetivos propuestos para el trabajo.

Capítulo 5: Objeto de Estudio

Como ya se destacó, los objetos de estudio de este proyecto son dos Pymes argentinas (ubicadas en CABA / GBA) contemporáneas (años 2022-23). En este capítulo, se desarrolla información sobre ambas empresas. Esta información proviene de las páginas web de las empresas, y también de las entrevistas llevadas a cabo con miembros de las empresas.

Dada la sensibilidad de ambos casos, se tomó la decisión de cambiar los nombres de las empresas así como los de los entrevistados, para proteger la anonimidad de todos.

Empresa A – Rapidatos SA⁸

Rapidatos empezó informalmente en 1987, como un proyecto entre dos amigos – Mario y Néstor – empleados de una de las empresas textiles más grandes del país. Vieron las posibilidades que la naciente tecnología de *Enterprise Resource Planning* (ERP) tenía para la industria, y decidieron armar su propio emprendimiento en función de esta oportunidad. Durante los primeros años, combinaron su trabajo como empleados con el emprendimiento: según Mario, *“A las 18h colgamos [nuestro trabajo de empresa] y fuimos a nuestra oficina, eso pasó durante un montón de tiempo.”*

En 1992 la empresa se fundó formalmente, con Mario, Néstor y un entonces programador, Diego (actualmente Gerente de Tecnología de la empresa).

En 1996 la empresa dio un salto cuando tuvo la posibilidad de trabajar con una de las empresas automotrices más grandes del mundo en el diseño y desarrollo del primer proyecto exitoso de Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) de la Argentina, un sistema que permite una empresa intercambiar documentos con sus proveedores de forma electrónica. Esto fue, según Mario, *“un hecho histórico, un momento bisagra”* en las fortunas de Rapidatos, y este sistema rápidamente se convirtió en el estándar para las empresas automotrices de la región.

Después de este éxito, Rapidatos expandió su base de clientes, primero a empresas del sector *retail* y después a otros sectores, aprovechando del potencial de Internet como medio para la vinculación electrónica entre organizaciones.

Hoy en día, sus productos principales son, por un lado, una aplicación de ‘Gestión de Clientes’, que permite a las empresas centralizar sus ventas, optimizar la recepción de órdenes de compra y la emisión de facturas; y una aplicación de ‘Portal de Proveedores’, que permite la centralización de la comunicación con proveedores y simplifica la carga de las facturas y su subsiguiente seguimiento. Además cuenta con otras soluciones específicas para ciertos sectores industriales. Su modelo de negocios se arma alrededor de abonos mensuales de estos productos estándares; no hace desarrollos a medida.

⁸ Los nombres de las empresas y de las personas entrevistadas fueron cambiados para proteger su anonimidad.

La misión de Rapidatos SA es: brindar soluciones de intercambio electrónico de información que mejoren la competitividad de nuestros clientes, basándonos en la creatividad y compromiso de nuestro equipo humano. Su visión es: construir un mundo de empresas electrónicamente integradas. Sus valores son: la innovación continua, el compromiso para un mundo mejor, el trabajo en equipo, la honestidad, el profesionalismo, satisfacer las expectativas de los clientes, y el respeto por las personas e instituciones.

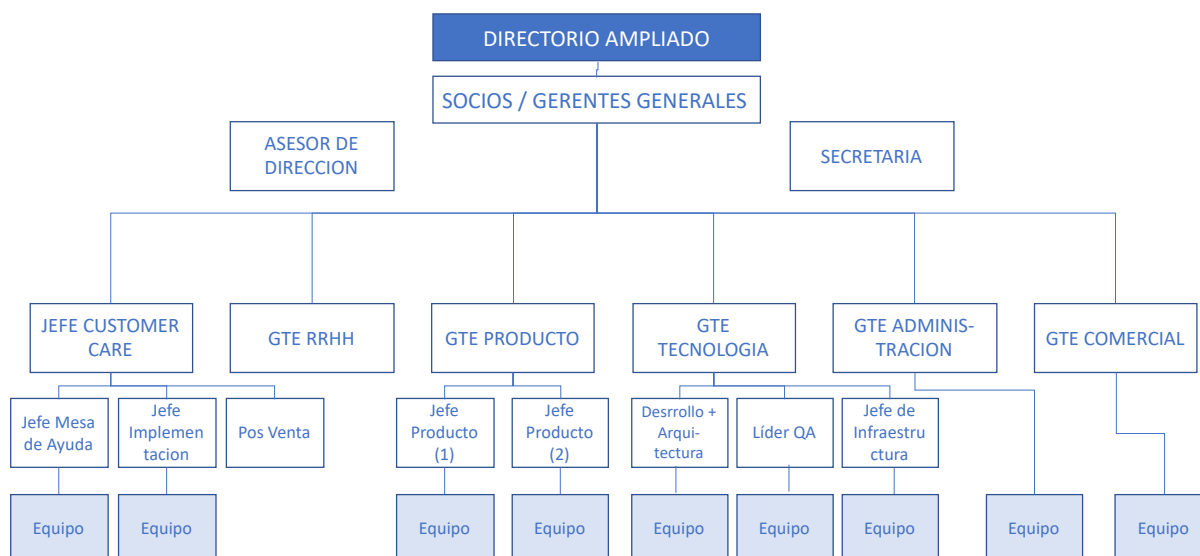
Actualmente (2023), la empresa procesa alrededor de 80 millones de documentos por año, para más de 2.500 clientes, en los sectores automotriz, *retail*, logística y otros. Cuenta con un equipo de alrededor de 80 personas, que trabaja desde una oficina en el Polo Tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el barrio de Parque Patricios.

Es una empresa que viene cumpliendo su presupuesto de ingresos año a año. En el futuro cercano, la empresa está considerando expandir su presencia por la región, a Chile, Perú, Uruguay y México. Los fundadores son orgullosos de lo que consideran una empresa moderna e innovadora. En los últimos años, la empresa se reorganizó alrededor del concepto tecnológico del “producto”; según Mario, *“Ya tenemos una organización muy moderna con un gerente de producto - una organización de desarrollo producto-céntrica”*.

Sus dos fundadores siguen al frente de la empresa en la fecha de elaboración de esta tesis en el rol de Gerentes Generales. Además, siguen con un gran vínculo de amistad, que extiende a sus esposas. Hoy en día, tres de sus siete hijos trabajan en la empresa. Mariano, hijo de Néstor, ingresó en el año 2006 mientras estaba en la facultad, para un trabajo de verano y siguió trabajando allí durante los próximos años como analista funcional (es Licenciado en Sistemas). En 2020, después de completar un MBA, tomó el puesto de Gerente de Administración, un rol que antes llevó a cabo su madre. Pablo, hijo de Mario, es Licenciado en Administración y también MBA. Llevó a cabo una carrera en una empresa multinacional, antes de armar su propio emprendimiento en 2010, que fue incorporado dentro de Rapidatos SA. Desde 2013 trabaja como empleado de Rapidatos y desde 2019 es Gerente de Producto. El otro hijo de Mario, Gustavo, es también Licenciado en Administración. Trabajó varios años en bancos y está en Rapidatos desde 2005, siempre en la parte comercial, últimamente como Gerente Comercial.

Empezando en 2015, acompañado por el consultor Guillermo Perkins, especialista en empresas familiares, se armó un protocolo familiar y nuevos órganos de gobierno para formalizar la relación de las dos familias con la empresa y el proceso de sucesión. Los nuevos órganos de gobierno incluyen: un directorio ampliado formado por los dos socios y los tres hijos empleados en la empresa, más el gerente de tecnología, la gerente de RRHH y el asesor de la dirección, que se reúne mensualmente para tratar temas importantes operativos; el “grupo de 7” hermanos, a través de lo cual los hermanos que trabajan en la empresa y los que no (futuros accionistas) se juntan cuatro veces por año para actualizarse sobre la empresa; y el directorio familiar formado por los socios y los tres hijos empleados en la empresa, donde se conversa sobre temas más estratégicos. Por otro lado, los socios trabajan con un consultor en temas de Desarrollo Organizacional y Cultura.

Organigrama Rapidatos SA (Junio 2022)⁹



Empresa B – Construyendo SA¹⁰

Construyendo S.A. es una empresa constructora, que cuenta con mano de obra propia. Actualmente tiene alrededor de 130 empleados, aunque en un momento llegó a un total de 250, entre ellos ingenieros, técnicos, capataces y operarios. La empresa se enfoca en grandes obras civiles e industriales, con clientes en los sectores de consumo masivo, salud y farmacéuticos entre otros. Su sede está en la Zona Norte de Gran Buenos Aires.

La misión de Construyendo es: “realizar obras de magnitud para empresas líderes, logrando que nuestros clientes deseen seguir trabajando con nosotros”. Su visión es: “distinguirnos por la eficiencia equilibrada y el cumplimiento, todo, basado en un organizado trabajo en equipo”. Sus valores son: la veracidad hacia adentro y hacia afuera; garantizar lo realizado; autocrítica; bajo perfil; mantener una línea ética en nuestra acción; agilidad y trato directo - no burocrático - con el cliente; considerar y respetar los intereses y puntos de vista de nuestros clientes y empleados; humildad personal y orgullo de lo que hacemos; profesionalidad en nuestra acción.

La empresa fue fundada en 1979 por Pancho, ingeniero industrial por formación, después de arreglar su retiro voluntario de la empresa constructora en la cual estaba trabajando, y la cual estaba pasando por un momento complicado. A los ocho meses, un excompañero, Luis, arregló su propio retiro de la empresa, se unió a Pancho y se convirtió en su socio. Los dos empezaron el nuevo emprendimiento con la construcción de casas; sin embargo, rápidamente se dieron cuenta que era difícil competir en este mercado, dado el alto nivel de informalidad que mantenía mas bajos los costos de su competencia. Entonces, después de

⁹ Sin nombres para proteger la anonimidad de la empresa y sus empleados.

¹⁰ Los nombres de las empresas y de las personas entrevistadas fueron cambiados para proteger su anonimidad.

cuatro años, empezaron a enfocarse casi exclusivamente en la construcción de instalaciones para grandes empresas, particularmente laboratorios, por todo el territorio nacional argentino.

Construyendo SA fue profesionalizándose con el tiempo, organizándose a través de una jerarquía de cuatro niveles: obreros, capataces, jefes y supervisores de obra. Hasta hace dos años, Pancho tenía el rol de Gerente de Administración, mientras Luis se encargaba de la Gerencia de Obras.

Aunque ambos socios tienen hijos, ninguno de ellos tenía interés en trabajar en la empresa de sus padres. Los hijos de Pancho optaron en la mayoría por carreras en las humanidades o artísticas, mientras uno de los hijos de Luis empezó a trabajar en la empresa pero rápidamente se dio cuenta de que no era para él y se retiró.

En 2015, apareció un posible comprador brasileño para Construyendo, y después de un año de negociación, acordaron una valuación. Lamentablemente, al final de este periodo, el comprador se espantó por la falta de repunte de la economía argentina, que había esperado, y la negociación fue suspendida. En este momento, los socios decidieron apostar a un futuro de la empresa sin su gestión, y definieron contratar a un consultor para ayudar con su traspaso.

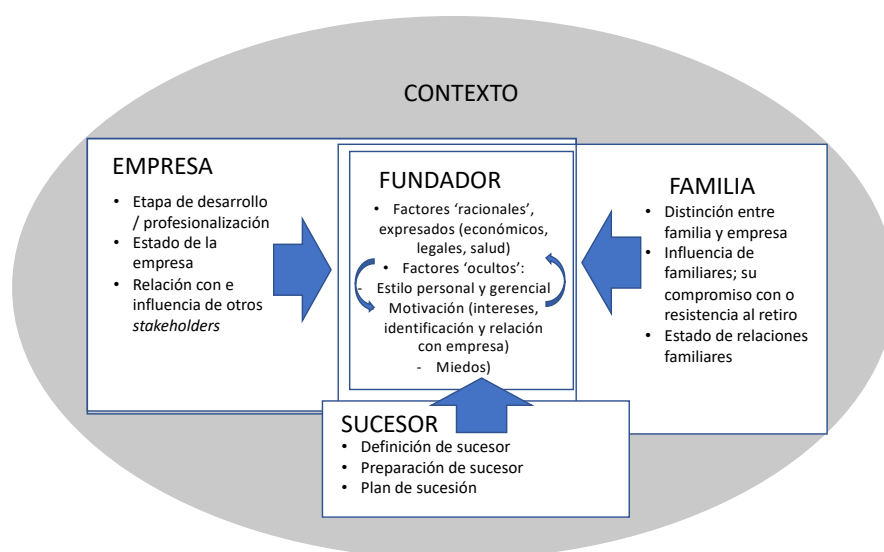
Con la ayuda del consultor, definieron un proceso para permitir su salida de la empresa al mismo tiempo de mantener la empresa en funcionamiento, que empezaron a implementar a mitades de 2020. El proceso consistió en primer lugar en identificar tres miembros de la organización como futuros accionistas y gerentes de Construyendo. Con estas tres personas ya identificadas, siguieron el proceso con su capacitación y el paulatino traspaso de las funciones y el poder por parte de Pancho y Luis.

Actualmente, estas tres personas se desempeñan como los gerentes de Construyendo (uno con el rol de Gerente de Administración y Compras, y los otros dos como Gerentes de Obra), y además son, junto a Pancho y Luis, directores de la empresa. Pancho y Luis también siguen como dueños, aunque van pasando sus acciones a los tres nuevos socios a través de un fideicomiso que distribuye las ganancias de Construyendo, con el entendimiento que, si después del periodo estipulado de seis años, todavía no son dueños de 100% de las acciones, pagarían lo faltante. Desde Octubre 2021, Pancho y Luis no figuran como gerentes de la empresa, sino que facturan honorarios a la empresa como asesores. El grupo de directores se reúne cada dos meses para monitorear el progreso de la empresa y tomar las decisiones más importantes. El plan de los dueños es seguir bajando su participación en la gestión de la empresa (Pancho comenta que ya bajó su participación de 45 a 20 horas semanales) en línea con el cronograma propuesto de entregar todas las acciones al final de seis años.

Capítulo 6: Análisis de casos

A continuación, se presenta el desarrollo de los casos de las Empresas A y B (Rapidatos SA y Construyendo SA), el cual consiste primero en una presentación de la información obtenida a través de las entrevistas. Además, se presenta un análisis inicial de las mismas, según el marco teórico del proyecto (ver abajo), para identificar factores existentes o percibidos que podrían estar presentes en la decisión de los fundadores de iniciar su retiro de sus empresas.

Figura 6: Marco teórico del proyecto: factores asociados con resistencia o fomentación de la decisión de retiro por parte del fundador (elaboración propia).



Según el marco teórico, los datos fueron analizados en concepto a cuánto mostraron evidencia de factores que influyeron / influyen en la decisión de retirar de la empresa, desde cinco perspectivas:

- Aspectos relacionados con el **fundador mismo**
- Aspectos relacionados con el **sucesor / la sucesión**
- Aspectos relacionados con la **empresa**
- Aspectos relacionados con la **familia**
- Aspectos relacionados con el **contexto**

Análisis de Empresa A – Rapidatos SA

Recolección de datos

Para el caso de Rapidatos, se llevó a cabo el siguiente trabajo de recolección de datos:

- Entrevistas en profundidad

Se llevaron a cabo **seis** entrevistas de aproximadamente una hora cada una, entre junio y octubre de 2022. Cuatro fueron llevadas a cabo presencialmente en la oficina de la empresa, y dos virtualmente a través de la aplicación Microsoft Teams. Los entrevistados fueron:

- Los dos socios fundadores (Mario y Néstor)
- Dos de los tres hijos de los socios fundadores empleados en la empresa – potenciales sucesores:
 - Mariano, hijo de Néstor, actual Gerente Administrativo
 - Pablo, hijo de Mario, actual Gerente de Producto
- Dos de los gerentes con mas antigüedad en la empresa:
 - Diego, actual Gerente de Tecnología, que fue el tercer miembro de Rapidatos
 - Bernardo, actual Asesor a la Dirección, que fue compañero de Mario y Néstor en su empresa anterior, y que se sumó formalmente a la nomina de Rapidatos en 2005

ii. Observación

No hubo la posibilidad de realizar ningún tipo de observación participante, dado que en esta empresa no existían en ese momento ninguna instancia de foro o sistema de comunicación formal que trataba el tema de la sucesión.

iii. Lectura de material documentado

El único material documentado a lo cual se permitió acceder la autora era el organigrama actualizado de la empresa. No hubo posibilidad de acceder a documentación potencialmente relacionada con los planes de sucesión, por ejemplo, protocolo familiar.

Sin embargo, quedó claro la falta de existencia de planes o cronogramas detallados relacionados con la sucesión.

Procesamiento de los datos

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en tres fechas distintas, con un tiempo de cuatro semanas entre cada bloque. Este tiempo no solo era necesario para respetar los tiempos de los entrevistados, sino para permitir el procesamiento inicial de las transcripciones. Cada vez que se terminó una entrevista, según la metodología cualitativa basada en la teoría fundada de Glaser y Strauss (citado en Vieytes, 2004), hubo una revisión de la transcripción, y un primer análisis para identificar categorías iniciales y preguntas para llevar a subsecuentes entrevistas. Este primer análisis involucró la identificación de temas que surgieron en las entrevistas; en términos prácticos, se agregó a la transcripción de la entrevista, una columna adicional, donde se fue anotando estos temas enfrente al texto correspondiente, lo cual fue resaltado según el tema. Por otro lado, este proceso permitió identificar información faltante y por ende, definir preguntas para llevar a subsecuentes entrevistas.

Se volvió a la bibliografía para profundizar sobre los temas revelados, lo cual permitió hacer una segunda “ronda” de análisis de las entrevistas, esta vez asociando el material con mas precisión a los elementos del marco teórico.

Por ultimo, hubo un análisis en conjunto de las varias entrevistas, tomando en cuenta que el uso de fuentes múltiples se supone la posibilidad de asegurar la validez del estudio.

A continuación, se incluye una de las transcripciones analizadas para ilustrar el trabajo que fue llevado a cabo.

Las transcripciones originales, sin análisis, se encuentran en los apéndices de este proyecto.

Entrevista Mario, 28/06/2022, 9.30h

Oficinas Rapidatos, Parque Patricios, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Transcripción Analizada

Transcripción	Categorización inicial 30/06/22	Preguntas 30/06/22	Categorización marco teórico 10/22
<p><i>Emily: ¿Quieres contarme un poco de la empresa? ¿Cómo llegaron hasta acá?</i></p> <p>Conocimos con Néstor trabajando en [Empresa A], nos hicimos muy amigos, salimos a pescar juntos.</p> <p>En el año 87, pensamos, “Por qué no hacemos algo por nuestra cuenta, algo de consultoría”.</p> <p>Empezamos a diseñar software de manufactura – Efficax – conseguimos que un amigo nos prestó una oficina.</p> <p>Todos los días, a las 18h colgamos [Empresa A] y fuimos a la oficina, durante un montón de tiempo.</p> <p>Empezamos a vender el software – y empresas lo empezaron a comprar – y en algún momento, un terrible riesgo, logramos vender a [Empresa A] mismo – en esa época era pecado mortal [trabajar en] algo fuera de [Empresa A]. Empezamos a tener varios clientes.</p>	<p>HISTORIA DE LA EMPRESA</p> <p>Relación entre socios</p> <p>Gran inversión y riesgo personal en armar la empresa</p> <p>Mística / mitificación de la empresa; orgullo</p>		<p>Fundador – identificación y relación con empresa</p>

<p>Después me ofrecieron ser representante de un software internacional llamado Bipex – allí renunció de [Empresa A]. Allí contrato a Néstor como consultor – él se fue de [Empresa A] y allí fue el principio.</p> <p>Fundamos la SA en el 92.</p> <p>En este momento éramos tres – Néstor, yo, y Diego Rigoni.</p> <p>Seguimos con software de manufactura, vendimos a varias empresas.</p>			
<p>En 96 hay un hecho histórico – una bisagra – una ingeniera que era alumna de inglés de mi señora – Claudia Machado su nombre – trabajó en [CLIENTE X]. Me dijo, “Me tiraron un proyecto que es vincular vía EDI los proveedores con la fabrica. Voy a hacer una licitación para homologar un software que hace esto”. [En Rapidatos] estábamos en la búsqueda, no nos íbamos muy bien. Me mandó un documento de como 200 hojas, no era muy claro.</p> <p>Vamos a la planta de ellos en Rosario, para que nos cuenten todas sus dudas. Cuando empezamos a preguntar, no nos contestaron – nos dimos cuenta de que sabíamos mucho mas nosotros [que ellos]. Hicieron la licitación y nosotros fuimos los primeros. Esto fue Efinet, una suite de afinación logística.</p>	<p>Mitificación de la empresa</p> <p>Espíritu emprendedor</p> <p>Orgullo</p>		<p>Fundador – identificación y relación con empresa</p> <p>Fundador – identificación y relación con empresa</p>

<p>Juntamos tres softwares – de comunicación, de gestión de pedido, de etiqueta con códigos de barras – en el mundo nadie había asociado estas cosas antes. Cuando la ingeniera cuenta en la casa en Detroit, dicen, “no puede ser”. El responsable mundial de [CLIENTE X] de EDI vino a vernos y explicamos. Fue el primer proyecto de EDI exitoso de Argentina.</p> <p>Acá empezamos nuestra peregrinación con EDI. De golpe tuvimos 20 clientes autopartistas.</p>	<p>Espíritu emprendedor, orgullo</p>		<p>Fundador – identificación y relación con empresa</p>
<p>Después pensamos, los supermercados también tienen este problema.</p> <p>Y después llegó otro hecho histórico para la empresa. Hablamos con [CLIENTE Y], utilizaba un VAN [value-added network], no internet. Nos dijo, “Quiero que Uds. administran comercialmente el VAN de [CLIENTE Y] en Argentina”.</p> <p>De repente tuvimos la posibilidad de contactarnos con empresas gigantes de <i>retail</i>, como Arcor, Johnson y Johnson.</p> <p>Contactamos a [Cliente Z] en 1998-1999 y diseñamos un producto. Ellos tenían 600 proveedores, 200 con EDI a través de una empresa mexicana, Edicom. Ya nosotros tenemos el 75% - los nuevos y los que ya trabajaron con Edicom.</p>	<p>Mitificación de la empresa</p>		<p>Fundador – identificación y relación con empresa</p>

<p>En paralelo, la empresa va creciendo.</p> <p><i>Emily: ¿Cuántas personas hay en la organización hoy?</i></p> <p>Hoy somos 80 personas.</p> <p>Ya fuimos buscando otros supermercados. Nos transformamos en el líder en el mercado argentino de EDI por internet.</p> <p>En este momento, todo era muy casero todavía.</p> <p>Después tuvimos nuestro primer producto, hace unos 12 años reemplazamos Krikos con Krikos 360. Ya fue desarrollado con criterio de UX, mirando a Europa.</p> <p>Fuimos creciendo en cantidad de clientes. Conseguimos 60 supermercados. Hoy tenemos 2.000 clientes, eso significa 80 millones de documentos por año.</p> <p>En 2010, cuando salió la normativa de la factura electrónica en Argentina, nos pusimos con eso. Hay 80 o 90 empresas que hacen toda su facturación a través de nosotros, por ejemplo Quilmes.</p>	Orgullo		Fundador – identificación y relación con empresa
<p><i>Emily: ¿Y cómo fue la incorporación de los hijos de ustedes a la empresa?</i></p>	INCORPORACION DE LA SEGUNDA GENERACION		

<p>se sigue rigurosamente – Pablo actúa como secretario de actos.</p> <p>Después creó el Grupo de los 7 – todos los futuros dueños – los siete hermanos – uno de mis hijos, tres de los hijos de Néstor que están fuera de la empresa, todos están en otras cosas. Dos veces por año se juntan. Se juntan por zoom, porque algunas hijas viven lejos. Los que están adentro cuentan como va todo dentro de la empresa. Un día se van a encontrar con acciones y es importante que entiendan algo de la empresa.</p> <p><i>Emily: ¿Ya son propietarios?</i></p> <p>El sistema de propiedad hoy es 50% Néstor, 50% mío.</p> <p>Después, armamos un protocolo familiar.</p> <p><i>Emily: Están trabajando bastante para dejar todo listo para su sucesión.</i></p> <p>En los últimos años, un poco antes de la pandemia, empezamos a trabajar con un psicólogo sobre temas de la cultura de la empresa. Estamos trabajando en confianza, trabajo en equipo y compromiso.</p>	<p>Sistema familiar – propiedad – formalización</p> <p>Sistema familiar – formalización</p> <p>Profesionalización de la empresa</p>		<p>Familia - distinción entre familia y empresa</p> <p>Empresa – nivel de profesionalización</p>
<p><i>Emily: ¿Cómo va cambiando tu rol con la incorporación de tus hijos?</i></p>	<p>EVOLUCION DE ROLES DE LOS DUEÑOS Y 'SUCESOES'</p>		

<p>Yo empecé haciendo todo – lleve las tarjetas de fin de año a las empresas! Pero siempre estuve en el área comercial.</p> <p>Los máximos operativos siguen siendo Néstor y yo.</p> <p>La figura de Gregorio ha crecido y maneja casi toda la parte comercial, me voy de viaje con mucha tranquilidad. Tengo la expectativa de trabajar cada vez menos</p> <p>El Rol de Mariano es Gerente Administrativo. Empezó como programador, pero después hizo un MBA.</p> <p><i>Emily: ¿Cómo fue la incorporación de los hijos? ¿Siempre la idea fue que se iban a incorporarse a la empresa?</i></p> <p>Fue totalmente natural, siempre fue “que vengan por un tiempito para ayudarnos con tal cosa”. Gregorio entró para ordenar el área comercial. Pablo se había ido de Telefónica, entonces dijimos que venga mientras no tenga trabajo, para manejar Teambuy. Teambuy era una idea que tuvimos similar a Groupon. Mariano pedimos que venga para programar. Naturalmente fueron creciendo. En ningún caso, fueron criticados. Siempre fueron valorados. No pensamos si iban a entrar a ocupar ese rol, se fue dando naturalmente.</p> <p>Mi otra hija, María Eugenia, su mundo es la docencia, bajo ningún concepto tiene interés en participar en la empresa. Ya tenemos un esquema de profesionalización, el ingreso</p>	<p>Espíritu emprendedor – centralidad de la empresa</p> <p>Retiro de la empresa</p> <p>Incorporación de los hijos</p> <p>Profesionalización</p>	<p>¿Cómo experimentaron los hijos estos sucesos?</p>	<p>Fundador – identificación y relación con empresa</p> <p>Sucesor – nivel de preparación</p> <p>Empresa – nivel de profesionalización</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>de la persona tiene que ver con su conocimiento, no se incorporan solamente por ser familiares.</p> <p>Nos fuimos formalizando la empresa con el tiempo – cuando arrancamos no había nada. Yo muy marcadamente me dedicaba a la parte comercial. Iba con mi auto a ver a cada tipo. Néstor se ocupó mas de los aspectos de finanzas. Diego era mas del desarrollo. Cuando fuimos creciendo, el área que fue evolucionando fue la parte de la fabrica. Nosotros hacemos productos, facturamos por abono mensual, no hacemos nada a medida. Fue creciendo primero como las típicas empresas de sistemas – con analistas y desarrollados, por último con la creación de gerente de producto. Ya tenemos una organización muy moderna con un gerente de producto. Es una organización de desarrollo producto-céntrico. El área de administración siempre fue igual, creciendo no mas, también comercial.</p>	<p>Orgullo – espíritu emprendedor – innovación</p> <p>Profesionalización</p>		<p>Fundador – identificación y relación con empresa</p> <p>Estado de la empresa – crecimiento, profesionalización</p>
<p><i>Emily: ¿Cuándo decidieron empezar a trabajar con Guillermo Perkins para empezar a ver el seguimiento de la empresa en el tiempo?</i></p> <p>Charlando con Néstor, decidimos que seria bueno verlo. No sé si hubo un hecho detonante.</p> <p><i>Emily: ¿Y cómo ven la evolución de su rol en los próximos años?</i></p>			

<p>Lo que nosotros queremos hacer es viajar, rajarnos. Que la empresa ande sin nosotros. Para nosotros el tema de los viajes de placer es muy importante. Por el tema de los viajes deje de dar clases en la facultad. El tema central es disponer de tiempo.</p> <p>El proceso de incorporación de los hijos ha sido de prueba y error, estamos viendo constantemente el desempeño de la segunda generación. Valorando lo que hacen bien y corrigiendo algunas cosas. Fuimos largando de a poco. Fuimos haciendo sobre la marcha. No fue un proceso planificado. De prueba y error. Algunas veces tuvimos que dar marcha atrás.</p> <p>Ellos vinieron a la empresa para dar una mano con temas puntuales. Cuando vimos el desempeño en ese primer temita, vimos que tenían mucho más potencial, comparado con el resto de la organización. Del temita surgió un tema, y después un temazo.... Paulatinamente les dimos cosas de mas complejidad. Es fácil ver el desempeño de una persona, y ves su aceptación por parte de los demás. Necesitas juicio para ver si están con posibilidad de mas. Hasta darles mas espacio y tiempo. Vemos que la decisión es correcta. Vemos cuántas personas no están conformes con Gregorio y llaman a mi – nadie! Este es el mejor indicador que funciona. Otro indicador son los logros. Hay pocas empresas que tienen como tenemos nosotros evaluado las actividades de los vendedores. Hay un montón de indicadores previos a “vendí tanto”. La venta es la suma de abonos, no pasa nada si no vendemos un mes.</p>	<p>Retiro de la organización – intereses afuera</p> <p>Retiro de la organización – rol de los sucesores</p> <p>Rol de los sucesores</p> <p>Retiro de la organización – nivel de preparación de los sucesores</p>		<p>Fundador – intereses fuera de la empresa</p> <p>Sucesor – plan de sucesión</p> <p>Sucesor – nivel de preparación</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Mi rol sigue siendo en lo comercial. A las reuniones de cierre mensual vengo religiosamente, me encanta estar en esta reunión. Tiro algunos conceptos e ideas.</p> <p>Pero el 99% maneja Gregorio. Después tengo el rol de director – anécdota, migración a nuevo sistema – participo con algunas cosas que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa, un rol mas generalista. Definimos en el directorio el rumbo que vamos a seguir, por ejemplo el remito electrónico de la AFIP – investigamos oportunidades. No hay autoritarismo.</p> <p>Todos los días yo miro los mails, y vengo acá [a la oficina] los martes y jueves.</p> <p>Tengo muchos intereses: los autos clásicos, la regata, los nietos, tengo una quinta con un taller de carpintería, pista de Scalextrix – me sobran cosas para hacer.</p> <p>Una decisión que tenemos que tomar es generar, elegir un CEO de la compañía, el cargo ejecutivo. Aunque el rol es chiquito, sigue siendo nosotros. Y que nosotros nos quedemos en el directorio. No es la idea irse de completo.</p> <p>No lo hablamos por ahora. No nos acucia, podemos manejarlo nosotros todavía. No estamos hablándolo. Hay que buscar un momento en lo cual nos ayuda las circunstancias, que nos ayuda. No se si es si nos da una enfermedad.</p>	<p>Interés en seguir, disfrute en la empresa</p> <p>Rol del sucedido – delegación al sucesor</p> <p>Interés en seguir, disfrute en la empresa</p> <p>Intereses fuera de la empresa</p> <p>Futura participación en la empresa</p> <p>Momento de retiro – falta de conversación alrededor</p> <p>Necesita catalizador externo?</p>	<p>¿Desde la perspectiva de los hijos, el nivel de delegación es así?</p> <p>¿Según los hijos, cuánto está hablado el plan de sucesión?</p> <p>¿En qué momento estarán los sucesores 'listos' para tomar las</p>	<p>Fundador – identificación y relación con la empresa</p> <p>Fundador – identificación y relación con la empresa</p> <p>Fundador – intereses fuera de la empresa</p> <p>Sucesor – plan de sucesión; identificación de sucesor Fundador – identificación y relación con la empresa; visión de su propio futuro; sentido de propósito Sucesor – identificación de sucesor, plan de sucesión Fundador – racionalización: salud</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>A esos muchachos todavía les falta algunos puntos para pulir. Queremos avanzar con esto. Por ahora seguimos nosotros.</p>		<p>riendas? ¿Cómo van a saber?</p>	<p>Sucesor – nivel de preparación</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------	---------------------------------------

Análisis del caso

Situación actual de la empresa respecto a la sucesión

En el momento de las entrevistas, como ya se destacó, tres de los hijos de los socios fundadores ya estaban trabajando en la empresa. Además, la empresa había pasado por un proceso de consultoría, lo cual la había permitido generar un protocolo familiar y nuevos órganos de gobierno para facilitar un crecimiento en profesionalización, formalizar los distintos sistemas de la empresa y de la familia y establecer claros roles para los hijos tanto empleados como no.

Este caso, tal como el de la Empresa B, Construyendo, presenta la particularidad de que hay dos fundadores, ambos en una situación similar.

La intención expresada de los socios fundadores era de ir delegando cada vez más en sus hijos, y de hecho, ya habían bajado considerablemente su presencia en la oficina (a dos días por semana) y estaban tomando vacaciones bastante extensas. Sin embargo, el retiro no se había concretado para ninguno de los dos, que quedaban en rol de Gerentes Generales. Tampoco existía una clara identificación de sucesor/es: aunque existía una percepción de que los tres hijos que trabajan en la empresa iban a ser los eventuales Gerentes Generales de la empresa, no se sabía ni quien iba a tomar cuál rol, si iban a compartir la Gerencia General o si el rol iría a una persona sola, ni tampoco los tiempos, ni las acciones necesarias para concretar estas definiciones.

Este proyecto propone identificar las variables presentes en la decisión del fundador de una empresa de retirarse de su organización. Cómo fue establecida en el Capítulo 3, se entiende el momento de la toma de la decisión de retirarse de la organización como el momento en el cual el fundador empieza a implementar el plan de sucesión ya armado, o, en caso de no tener un plan, empieza a salir de la gestión activa de la empresa.

En el caso de Rapidatos, parece que de cierta forma la decisión de retirarse está tomada, en el sentido de que existe menos participación y presencia por parte de los fundadores en la gestión de la empresa – de acuerdo con la definición propuesta, están “empezando a salir de la gestión activa de la empresa”. Sin embargo, el hecho de que los fundadores siguen en el rol de Gerentes Generales, sin claro cronograma para su salida, y tampoco con un sucesor claro para este rol, pone en duda esta decisión, o por lo menos implica que está muy incipiente. Esto es particularmente interesante cuando, como se verá, el otro caso (Construyendo) presenta una decisión claramente tomada, con los fundadores fuera de la gerencia y con los sucesores identificados y en el rol de la gerencia.

Entonces, para este proyecto se va a proponer que en este caso la decisión está actualmente (en el momento de las entrevistas) *en el proceso de ser tomada*, no tomada del todo. Los datos revelados mostrarán la presencia o ausencia de factores que, a través de su presencia o ausencia, están progresando o obstaculizando el seguimiento de este proceso.

- a) *Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con el fundador mismo*

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, existen factores que podrían influir en la decisión del retiro que tienen que ver con el fundador mismo. Handler (1988) es uno de los autores que menciona varios factores que podrían aumentar o reducir la resistencia a la sucesión a nivel 'individual', eso es, al nivel del fundador. Esa autora menciona factores como la salud, la existencia o no de otros intereses fuera de la empresa, su nivel de auto-identificación con el negocio, la actitud hacia el envejecimiento y la jubilación, y su interés en consejos externos. En el marco teórico la autora del actual proyecto propone categorizar los factores relacionados con el fundador en dos. **Factores 'racionales'** son los factores que el fundador está dispuesto a mencionar por ser factores que 'objetivamente' pueden impactar en la posibilidad de efectuar una sucesión, por ejemplo, su situación de salud o económica. **Factores 'ocultos'** son los factores que son de más difícil aceptación, factores que capaz el fundador no puede o no está dispuesto a reconocer él mismo. Estos podemos sub-categorizar en factores relacionados con el **estilo y personalidad** del fundador (por ejemplo, su inclinación hacia el desarrollo de los demás, su habilidad de auto-reflexión y abertura hacia consejos externos), con su **motivación** acerca de su retiro y el proceso de sucesión (con la importancia de la empresa para su identidad, su sensación de indispensabilidad para la empresa, y sus intereses por fuera de la empresa como factores claves) y con sus **miedos** (entre ellos de la pérdida de control, del legado en la empresa y de su propio envejecimiento). Se supone que la identificación de estos factores siempre requerirá un nivel de interpretación por parte del investigador dado que es poco probable que sean identificados como tales por el objeto de estudio.

Varios de estos factores se revelaron en las entrevistas, tanto al hablar con los fundadores mismos como a través de pedir a los entrevistados sus opiniones sobre los fundadores.

En términos de las **motivaciones**, Mario, a través de la entrevista, muestra su sentido de **identidad con el negocio**, a través de un fuerte orgullo e identificación con Rapidatos. Por ejemplo, cuenta del primer proyecto del EDI para la empresa automotriz: *"Juntamos tres softwares – de comunicación, de gestión de pedido y códigos de barras – ¡en el mundo nadie había asociado estas cosas antes! Cuando se contó en Detroit, dijeron 'no puede ser'. El responsable mundial vino a vernos y tuvimos que explicarle a él."* El utiliza un lenguaje que genera una mitología y mística alrededor de la empresa: habla de *"terribles riesgos"* y de *"hechos históricos"*. Se hace mucho de sus orígenes como emprendedor 'pulpo': *"Yo empecé haciendo todo – ¡lleve las tarjetas de fin de año a los clientes! Iba con mi auto a ver cada tipo."*

Mantiene mucho interés en la empresa, y se incluye, aunque sea de forma inconsciente, en su futuro. Mario habla del futuro de la empresa como "nosotros": menciona por ejemplo que *"estamos trabajando con un psicólogo sobre temas de cultura de la empresa, estamos trabajando en confianza, trabajo en equipo y compromiso"*; *"estamos por lanzar una nueva área de pos-venta – un paso más de customer care"*; *"vengo religiosamente a las reuniones de cierre mensual - me encanta estar en esta reunión. Tiro algunos conceptos e ideas."* Este modo de expresarse parece venir de alguien todavía muy involucrado en la empresa. Néstor también se muestra muy involucrado en el presente y futuro de la empresa. De los temas que más le preocupa en este momento, destaca, por encima de la sucesión, el trabajo híbrido. De esta forma, se nota un **sentido de propósito** íntimamente vinculado con la empresa y una sensación de indispensabilidad (algo como la "misión heroica" de Sonnenfeld, 1988).

De hecho, hay cierto cuestionamiento de cuánto el retiro realmente se va a dar. Por un lado, los socios fundadores se ven involucrados de una forma u otra en la empresa mas adelante, aunque fuera de la gestión (Mario: *“Nosotros nos quedamos en el directorio. No es la idea irse de completo”*; Néstor: *“Yo me imagino más alejarme de las funciones ejecutivas, sin gente a cargo – más en ámbitos de directorio y accionista. Más la dirección y menos de la ejecución.”*). Pero quizás mas importante, Mario hace referencia a la posible dificultad de un retiro voluntario del día a día de la empresa: *“Hay que buscar un momento en lo cual nos ayuda las circunstancias. No sé si es si nos da una enfermedad”*. Este comentario parece dar razón a la perspectiva de Gersick et al (1997), y Beckhard y Dyer (1983), autores que proponen que siempre se necesita un evento catalizador para que realmente haya un retiro del fundador.

Desde afuera de la sociedad, no está claro que los socios se van a retirar del todo. Diego menciona cuán difícil sería el retiro: *“Les va a costar como a cualquier persona que dedicó su vida a eso. Hago una analogía con el futbol, lo que habrá costado a Maradona a dejar el futbol.... A Bochini irse de Independiente”*. También opina, *“Siempre van a estar conectados. Van a ser referentes”*.

Mariano comenta sobre el disfrute que sigue teniendo su padre por la empresa: *“Para mi papá, mientras tenga energía y ganas de estar, va a estar. Es mas que un pasatiempo, es su pasión. No está obligado a venir, le gusta. Cruza media ciudad para estar acá, por allí ni prende la computadora, está charlando con la gente así nomas”*.

En lo que parece ser un momento mas espontaneo, Pablo revela: *“a veces hablo en un tête a tête con mi hermano, decimos que el fundador no se va nunca”*.

En términos de **intereses** fuera de la empresa (otro factor asociado con **la motivación**), Mario da una larga lista de intereses a los cuales manifiesta querer dedicar tiempo, algo que se supone ser un facilitador del futuro retiro: *“Los viajes de placer. Autos clásicos, regata, los nietos, tengo una quinta con un taller de carpintería, pista de Scalextrix – me sobran cosas para hacer”*.

Néstor, en su entrevista, muestra la contracara, de no tener un interés mas fuerte que la empresa: *“Para mí, hay todo un tema de sanidad mental... me retiro y ¿me dedico a jugar los bolos?”*

Bernardo destaca la diferencia entre las **personalidades** de los dos socios, y cómo esta diferencia podría impactar en su retiro: *“Mario es puro empuje, Néstor es un poco mas reflexivo. Veo a Mario deprendiéndose mas rápido. Es una maquina de resolver problemas, es puro impulso. Es un hombre de acción. Me imagino yo que van a ir desapareciendo estos ámbitos de acción, porque van a ser cubiertos. Los ámbitos mas de reflexión van a quedar. Néstor es desconfiado, reflexivo, le gusta entender muy bien, se mete en el detalle para poder entender. Néstor es mas minucioso, le va a costar despegar del control . ¡Entonces no terminas de despegar nunca!”*

b) *Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con el sucesor / la sucesión*

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, algunos de los factores que podrían llegar a tener un impacto en la decisión del retiro son: el **plan de sucesión** - su existencia o no y su nivel de detalle; la **definición del sucesor**; y el **nivel de preparación** de este.

En cuanto a un **plan de sucesión**, a primera vista parece que en Rapidatos esto ya existe. Como ya fue mencionado, hace varios años los fundadores de la empresa contrataron un consultor especialista en empresas familiares, para armar un protocolo familiar y nuevos órganos de gobierno como un primer paso hacia la sucesión. Por otro lado, los hijos ya tienen roles de gerencia y ambos fundadores están pasando cada vez menos tiempo en la empresa. La expectativa está que tarde o temprano, los hijos sucederán a sus padres como las máximas autoridades ejecutivas de la empresa.

Mario declara su deseo de retirarse de la empresa: *“Lo que nosotros queremos hacer es viajar, rajarnos - que la empresa ande sin nosotros”*.

Mariano, hijo de Néstor, confirma que su padre está delegando cada vez mas en él. El rol de Gerente de Administración, que actualmente ocupa, fue previamente manejado entre su madre y su padre (*“la parte más operativa, los pagos, el manejo de los bancos”*). Comenta: *“La parte más operativa ya la delegó. Por lo general no me contacta durante sus viajes, por lo general me deja a mí. Lo operativo ya podemos hacer todo, salvo por un tema muy particular”*. Sin embargo, aclara que: *“Él sigue con la parte mas de seguimiento. A veces es un poco reiterativo, es su forma de ser”*.

Pablo, el hijo de Mario, parece estar de acuerdo: *“Ya estoy al par de mi viejo, con mi hermano. No pasa nada si [mi padre] no está. Néstor tiene mucho delegado en Mariano. Ellos [los fundadores] están mas como asesores. Vienen a la oficina dos veces por semana porque les encanta. Esto es un voto de confianza hacia nosotros.... En el día a día encontramos el punto en lo cual no se frena nada, las decisiones fluyen. No importa que no están”*.

Quizás por el nivel de confianza que se podía generar en una entrevista presencial, Mariano se muestra un poco menos tranquilo en su evaluación. Por ejemplo, comenta que el proceso de tomar decisiones mas importantes a veces es difícil con la presencia de los dos socios fundadores: *“Si tenes un argumento no lo vas a guardar, pero la opinión de ellos, no sé si pesa mas, por allí sí, porque son los fundadores, porque tienen mas conocimiento, y además son los accionistas”*.

Diego confirma que efectivamente hay mas delegación en los hijos: *“Se va notando cada vez estas tres personas [los hijos] tomando mas protagonismo, tomando decisiones. Antes hablaba con Mario y Néstor, ahora las decisiones pasan por el directorio, las aprobaciones tienen que venir desde este lado. Ya no son solo las opiniones de estos dos”*.

Mario en principio se muestra cómodo con la gestión de sus hijos: *“Me voy de viaje con mucha tranquilidad. Tengo la expectativa de trabajar cada vez menos”*. Comenta que el rol

actual de los hijos está en función de su desempeño, no de un 'derecho' por ser hijos de los socios: *"Fuimos largando de a poco. Fuimos haciendo sobre la marcha. No fue un proceso planificado, sino de prueba y error. Algunas veces tuvimos que dar marcha atrás. Vimos que [los hijos] tenían mucho mas potencial, comparado con el resto de la organización... Paulatinamente les dimos cosas de mas complejidad.... Vemos que la decisión es correcta. ¿Cuántas personas no están conformes con Guido y llaman a mí? ¡Nadie!"*

Sin embargo, como se puede adivinar de lo que dice Mario, no hay un plan definido con fechas para el retiro suyo ni de Néstor de sus roles de Gerentes Generales, y tampoco es un tema hablado de manera formal en la empresa. Según Mario: *"No lo hablamos por ahora. No nos acucia, podemos manejarlo nosotros todavía. No está hablado"*.

Los hijos son muy conscientes de la falta de un plan formal. Por ejemplo, Mariano se encontró en el rol de Gerente de Administración sin saber que era parte de los planes de su padre: *"Yo me lo imaginaba – que iba a ser la persona de tomar ese rol. Pero no hubo una promesa. Nunca lo explicitó"*. Y confirma, *"Explícitamente no se habla de la sucesión. Por allí hacen algún comentario como, 'nosotros siempre hacemos así, cuando nosotros no estemos van a tener que resolverlo Uds....'"* Pablo hace comentarios similares: *"No sé exacto, paso a paso. No planificamos mucho. No se habla"*.

Diego, el Gerente de Tecnología y el primer empleado de la empresa, confirma que la idea de la sucesión está viva pero que no hay un plan definido, y aun él, uno de los empleados mas importantes de la empresa, no está involucrado en comunicación o debate al respecto: *"Se va hablando, no nos sentamos en una oficina para hablar, pero sí sabemos que están en ese proceso, no está tan formalizado. No se transmite todo el proceso formalmente a la organización. Los que estamos mas cerca tenemos mas data. Tampoco hay una fecha, no es 'en tal momento pasa tal cosa'"*.

Bernardo cuenta una historia muy similar: *"La conversación existe – dicen formalmente que quieren irse y por eso van delegando. Formalmente hay una intención de cambiar las llaves. Pero algunos dicen, 'se van, pero no se van - siguen tomando decisiones'"*. Confirma que la falta de un claro plan de sucesión tiene impacto en la organización - genera cierta *"preocupación.... Surge de los pasillos... Algunas veces se comentan estas cosas"*. También comenta que, *"no hay fijos plazos, porque tampoco los hijos tienen objetivos fijos... los deberían tener"*.

El hijo de Néstor también refleja sobre la ansiedad que podría generar esta situación en los empleados: por un lado la falta de claridad sobre el futuro y por otro la percibida falta de confianza en los sucesores. Dice: *"Alguna gente comenta, cada tanto sale, 'qué va a ser de la empresa cuando no estén?' Mas que nada la gente mas vieja. La gente va viendo que van pasando cosas, que hay un directorio familiar, pero siguen viendo a ellos trabajar acá. Por allí la gente piensa que ellos siguen tomando las decisiones 100%, que no hay decisiones que estén tomando a niveles mas abajo [hablando de las decisiones tomadas por los hijos]"*.

En cuanto a un **sucesor definido**, aunque los tres hijos ya tienen roles de gestión y forman parte del directorio, en términos de un futuro Gerente General, no hay un nombre claro. Lo dice explícitamente Mario: *"Una decisión que tenemos que tomar es elegir un CEO de la*

compañía, el cargo ejecutivo.” Según Mariano, hijo de Néstor: “Tienen que definir quien va a tomar ese rol”. Pablo en la entrevista se muestra menos ansioso que Mariano y dice: “En principio podría ser los tres, podría ser rotativo”.

Por ultimo, en cuanto al **nivel de preparación** de los potenciales sucesores, mas allá de la satisfacción comunicada por Mario, según lo manifiesto por los fundadores, esto es el obstáculo principal a su retiro. Según Mario: *“A esos muchachos todavía les falta algunos puntos para pulir. Queremos avanzar con esto, pero por ahora seguimos nosotros”*. Néstor también se muestra preocupado; hablando específicamente de su hijo, comenta, *“Tengo que lograr que tome mas. El tiene que ver mas allá de su función. El desafío con él es que se involucre mas allá de su función – no solo su función pero también como representante de la familia - necesita una visión mas amplia”*.

Néstor se pregunta: *“Cuándo no estamos, quién va a ser el motor de nuevas ideas?... La organización... tiene que sentir que ellos [los hijos] van a conducir al éxito. El desafío es ver que ellos son capaces de lo que hicimos”*. Dice sin rodeos, *“Si yo fuera plenamente tranquilo, no estaría acá tan metido. Estamos todavía en proceso de formación de gente”*.

Diego hace eco a los socios en cuanto al nivel de preparación de los hijos: *“Este es un proceso de generación de confianza, hasta que no tengan la confianza en este cuerpo de directorio no se van a ir. Va a depender también de lo que pasa a los hijos en sus formas de liderar”*.

Sin embargo, Diego parece suponer que la experiencia de crecimiento al lado de padres emprendedores les va a ayudar a los hijos a adaptarse al desafío: *“Ellos también empezaron en Terrero [la casa desde la cual se operó la empresa durante sus primeros años], conociendo muy de cerca los sacrificios que tuvieron que hacer los padres, y todo lo que implica eso. Es la otra generación [los hijos de los hijos] que es mas difícil. Hay que tener cuidado allí”*.

Bernardo en su entrevista revela que su rol actual tiene que ver con asistir a los hijos de los fundadores a desarrollarse en sus puestos de gerencia. Especifica que, *“Lo que me pidieron concretamente era apoyo en el área de Producto [eso es, Pablo, el hijo de Mario]. Tiene mucha voluntad y empuje pero menos dominio de la empresa. Va generando resistencia en la organización con su estilo.”* Clarifica que ahora está llevando a cabo este rol con los tres hijos: *“Empiezo a trabajar cerca de este equipo para ayudar que el nexo entre los hijos no tenga conflictos con la operación, diálogos menos ríspidos, conflictos desde la bajada. Tengo un rol como que el cambio generacional salga bien”*. Según lo que revela, el apoyo no está en lo técnico, sino en su liderazgo y su manejo de roles de gerencia dentro de una organización: *“Ellos no entienden las organizaciones mas profesionales. No tienen esta idea de organización que no depende del poder del dueño, sino del dominio o expertise. Que los diálogos deben ser entre profesionales. No logran entender como manejar el poder”*. Bernardo reconoce que: *“Es muy difícil aprender cómo manejar el poder, encontrar la forma que no se note”*.

Bernardo es quizás el mas tajante acerca del nivel de preparación de los sucesores, y el impacto que tiene esto en el futuro retiro de los socios fundadores: *“[Los socios] notan que no están fluyendo como deberían estar”*.

Mariano da otra perspectiva cuando comenta sobre lo difícil que es seguir su padre y su socio como sucesor; da el ejemplo de su forma de negociar: *“Ellos discutían y salían de la sala con la decisión tomada por los dos y defendido por los dos. Ahora tenemos otro órgano de decisión y tiene que notarse consensuado. Tienen que notarse que pasa lo mismo, si no la gente se confunde”*. Acá muestra el nivel de presión que tienen los hijos para ‘mostrarse’ como sucesores legítimos. Una lectura de la situación es que esta misma ansiedad tiene un impacto en como se muestran en la organización: su dificultad en entender cómo manejar el poder que menciona Bernardo.

Bernardo hace dos comentarios que son bastante interesantes: primero, en cuanto a los socios fundadores, dice que *“Ellos tienen una relación que es difícil repetir. Se conocieron en las buenas y las malas”*. Segundo, menciona que los hijos tienen *“personalidades bastante distintas”*. Son perspectivas reflejadas por Diego, que dice de los hijos, *“Su estilo no es lo mismo, incluso entre ellos también. Nos ha costado tener un estilo de liderazgo común”*. Una lectura de esto es que la brecha que presentan los hijos no es necesariamente de capacidad, sino la diferencia con los estilos y las formas de sus padres, que están siendo tomados como ‘modelo a seguir’.

Bernardo además menciona otro tema que muestra los dos socios fundadores en situaciones distintas: los sucesores que dejan. Mario deja dos hijos, *“pesos pesados”*, mientras Néstor *“deja uno solo, y con una personalidad muy distinta, mas tranquila, con menos inquietud para meterse en el negocio. Va a ser difícil pensar ‘mi representación esta solo en manos de Mariano”*.

En conclusión, aunque los socios fundadores explícitamente nombran la falta de capacidad de sus hijos como el obstáculo mas importante a su retiro, parece que otros factores, entre ellos la falta de un plan y objetivos claros de sucesión, y la falta de un único claro sucesor, también tienen impacto acá.

*c) Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con la **empresa***

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, hay factores que podrían influir en la decisión del retiro relacionados con la empresa. En este sentido se sigue muy de cerca lo que plantea Lansberg (1988), que la resistencia a la sucesión puede venir de cualquier de los tres grupos de los cuales el fundador forma parte (el sistema familiar, de propiedad y de gestión – en este caso lo importante es el sistema de gestión). Se supone que la **etapa de desarrollo** de la empresa, y especialmente su nivel de profesionalización o institucionalización va a tener un impacto en el retiro (se acuerda que mucha de la literatura – ej. Berenbeim, 1990; Chitoor y Das, 2007 - plantea la profesionalización de la empresa como un paso necesario anterior a la sucesión), así como el **estado de la empresa** en términos de su situación económica y de crecimiento (mencionado por Handler y Kram, 1988, entre otros). También dentro de la esfera de la empresa, se sugiere ver la posible influencia de gerentes, otros empleados y otros **stakeholders** como proveedores y clientes (todos nombrados por Lansberg).

Por lo contado, la empresa ya pasó por varios procesos de **profesionalización**. Hay un claro organigrama, un sistema de gerencias, y programas en camino para mejorar la cultura. Como dice Mario, *“Ya tenemos un esquema de profesionalismo, el ingreso de la persona tiene que ver con su conocimiento, no su relación”*.

En cuanto al **estado de la empresa**, aunque no se compartió datos económicos, por el interés en expansión e innovación que muestran todos podemos suponer que la organización está estable y en crecimiento, y no, como plantea Handler (1988) como posible factor que disminuye la resistencia, con *“una crisis organizacional inminente”*.

Sería lógico que otros **stakeholders** dentro de la empresa tuvieran influencia sobre los socios fundadores, dada que en muchos casos tienen una larga historia compartida. Por ejemplo, Diego, el Gerente de Tecnología se acuerda que: *“empezamos a trabajar ya en una casa de los padres de Carlos, en la calle Terrero, cerca de Plaza Irlanda... primero una pequeña parte de la casa con unos tablonos y caballetes, con la computadora que ya se ve en la entrada de la oficina actual, ¡que es la primera que compramos!”* Hace eco de las experiencias mencionadas por Carlos, cuando dice, *“hice todo menos vender”*, y se acuerda que: *“pasamos por todas las crisis, que nos paguen en patagones...”* Por su lado, Bernardo también muestra mucho orgullo en la empresa y lo que ha logrado: *“Esta organización está basada en servicios críticos – el incumplimiento por minutos o horas pueden tener un impacto enorme. Por ejemplo, un proveedor que entrega elementos de quirófano”*.

En cuanto a su influencia sobre los fundadores a retirarse, ninguno de los dos se muestra aplicando presión en este sentido. Quizás por su edad o por la extensa experiencia compartida, tanto Diego como Bernardo se alinean con los socios fundadores en términos de la sucesión: Bernardo parece juntarlos a los cuatro cuando dice, hablando del retiro: *“¡vamos todos a abandonar el barco en algún momento!”* Sin embargo, ninguno menciona su propio retiro en términos concretos. En este sentido quizás su influencia termina siendo hacia la presencia seguida de los fundadores en la empresa: mientras nadie *“abandona el barco”*, siguen todos.

d) *Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con la familia*

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, hay factores que podrían influir en la decisión del retiro relacionados con el sistema familiar; de vuelta siguiendo muy de cerca los planteos de Lansberg (1988). Estos factores podrían tener que ver con la **influencia** de la familia sobre el fundador, y su **compromiso o resistencia** con la sucesión, con la **formalización** de la relación entre familia y empresa, y también con el **estado de las relaciones familiares**.

Cómo ya se mencionó en varias ocasiones, los fundadores han tomado tiempo para formalizar las **relaciones entre la empresa y la familia** a través del protocolo familiar y el rol del directorio ampliado y el grupo de siete.

Sin embargo, según Néstor todavía no están funcionando como deberían, por lo cual no se puede tomar como un tema ya resuelto: *“Hay algo que nos cuesta - tenemos armado un*

directorio, y esquema sucesorio. Acá hay dos dueños, pero no logramos por ahora que el directorio entienda que tiene que dar explicaciones a los propietarios. En la parte de directorio, se toman las decisiones allí y todos en plano de igualdad. No queda la idea de que el directorio tiene que rendir cuentas a la sociedad”.

Mariano manifiesta su propia preocupación con los nuevos órganos de gobierno, particularmente como único empleado de la empresa de su familia: *“Tenemos que pensar, que pasará cuando la propiedad esta en manos de los hijos, los siete. Es una incógnita. De mi lado, cuatro no están. Que van a querer hacer? Van a querer invertir, van a querer vender?”.*

Una posible **influencia** sobre la decisión del retiro son las mujeres de ambos socios. Néstor hace referencia a la relación con las esposas de los fundadores: *“Con nuestras señoras viajamos juntos. Hablamos de las cosas que hablan cuando no están en la oficina. No somos solo nosotros dos, ya somos cuatro... Eso hay que cuidarlo constantemente”.* Aunque no especifica en la entrevista exactamente qué forma toma esa influencia, está claro que está presente. Comenta Mariano: *“A mi madre, le gusta que se está yendo mi padre. Así tiene menos preocupaciones y es mas fácil de viajar. También porque me está dejando un espacio a mí”.* Otra muy obvia influencia sería de los hijos mismos; en este sentido no hubo ningún comentario en las entrevistas que sugería que había presión desde los hijos para su retiro. De hecho, Mariano dice: *“Por lo general, la sucesión no se debate mucho [en familia], no es parte de la mesa familiar”.*

e) Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con el contexto

Por ultimo, Rapidatos SA como toda empresa opera dentro de un contexto o macro-entorno lo cual le impacta de innumerables formas. Este contexto puede llegar a tener un impacto en la sucesión. Por ejemplo, Handler y Kram (1988) menciona el medio-ambiente “no-problemático” y la especificidad de la industria como elementos que pueden promover resistencia por parte de un fundador, con sus opuestos factores que bajan la resistencia.

Durante las entrevistas surgieron dos temas que podrían ser vistos como sintomáticos de un ambiente “problemático” y por ende, según Handler y Kram, factores que bajan la resistencia – aunque parece en este caso están actuando en el sentido contrario.

Como una empresa que principalmente trabaja en la Argentina, Rapidatos SA se ve muy expuesta a las vicisitudes de la economía de este país. Esto puede dar la impresión de que, *“el trabajo nunca termina”*: según Néstor, *“Es un país muy complicado – no hay línea de llegada – permanentemente tenes que estar mirando hacia adelante. Lo que tienen hoy puede no tener valor en el próximo momento”.* Es difícil no relacionar este comentario con el concepto de la “misión heroica” del CEO pensando en su sucesión, con “metas interminables” que significan que la misión nunca termina (Sonnenfeld, 1988).

También recuerda la conclusión de Abalos (2017), que la falta de planificación en la Argentina tiene un fundamento altamente cultural, basado en la alta volatilidad de la situación socio-económica Argentina, lo cual predispone las organizaciones en general y las pymes en particular, en contra de la planificación a mediano o largo plazo.

Bernardo agrega otro elemento del contexto actual que podría llegar a tener impacto sobre la decisión de retirarse. Como una empresa que trabaja en la tecnología, Rapidatos está muy expuesta a la 'guerra de talento' para programadores y desarrolladores, particularmente siendo una empresa basada en Argentina dónde estos especialistas reciben cada vez mas ofertas para trabajar con clientes en el exterior. Dice Bernardo, *"Esta organización es técnica.... Eso es lo mas importante. Es un entorno complejo en si. No podés competir en pesos. Entonces necesitas una extrema prolijidad en el trato. Hay que convencer que este bueno trabajar acá"*. La implicancia es que se requiere un liderazgo muy fuerte por parte de los gerentes, que actualmente los sucesores no están capaces de proveer.

Análisis de Empresa B – Construyendo SA

Recolección de datos

Para el caso de Construyendo SA, se llevó a cabo el siguiente trabajo de recolección de datos:

i. Entrevistas en profundidad

Se llevaron a cabo **tres** entrevistas de aproximadamente una hora y media cada una, entre marzo y mayo del 2023. Una fue llevada a cabo presencialmente en la casa de Pancho (el fundador), y dos virtualmente a través de la aplicación Microsoft Teams. Los entrevistados fueron:

- Uno de los dos socios fundadores (Pancho – dos entrevistas)
- Uno de los sucesores definidos por los socios (Ramiro – una entrevista)

ii. Observación

No hubo la posibilidad de realizar ningún tipo de observación participante, por preocupaciones sobre cómo la presencia de un tercero podría impactar en la reunión.

iii. Lectura de material documentado

La autora no pudo tener acceso al material documentado (principalmente, un contrato definiendo el proceso de traspaso de las acciones de la empresa desde los fundadores a los sucesores) por la confidencialidad percibida de la documentación.

Procesamiento de los datos

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en tres fechas distintas, con alrededor de tres semanas entre cada una. Este tiempo no solo era necesario para respetar los tiempos de los entrevistados, sino para permitir el procesamiento inicial de las transcripciones. Cada vez que se terminó una entrevista, según la metodología cualitativa basada en la teoría fundada de Glaser y Strauss (citado en Vieytes, 2004), hubo una revisión de la transcripción, y un primer análisis para identificar categorías iniciales y preguntas para llevar a subsecuentes entrevistas. Este primer análisis involucró la identificación de temas que surgieron en las entrevistas; en términos prácticos, se agregó a la transcripción de la entrevista, una columna adicional, donde se fue anotando estos temas enfrente al texto correspondiente, lo cual fue resaltado según el tema. Por otro lado, este proceso permitió identificar información faltante y por ende, definir preguntas para llevar a subsecuentes entrevistas.

Se volvió a la bibliografía para profundizar sobre los temas revelados, lo cual permitió hacer una segunda “ronda” de análisis de las entrevistas, esta vez asociando el material con mas precisión a los elementos del marco teórico.

Por ultimo, hubo un análisis en conjunto de las varias entrevistas, tomando en cuenta que el uso de fuentes múltiples se supone la posibilidad de asegurar la validez del estudio.

A continuación, se incluye una de las transcripciones analizadas para ilustrar el trabajo que fue llevado a cabo.

Entrevista Pancho, 23/03/2023, 17.30h

Casa de Pancho, Boulogne, Gran Buenos Aires

Transcripción Analizada

Transcripción	Categorización inicial 30/03/23	Preguntas 11/04/23	Categorización marco teórico 05/23
<p><i>Emily: ¿Quieres contarme un poco de la empresa? ¿Cómo llegaron hasta acá?</i></p> <p>Empezamos la empresa en 1979. Éramos dos, trabajamos en [empresa A], por un tema societario empezaron con problemas.</p> <p>Nosotros quedamos de un lado de la grieta. En un momento estamos en la mira para rajarnos. A mi me da la posibilidad de conseguir clientes para construir unas casas. Entonces arreglo mi retiro voluntario, y me pongo a fundar Construyendo. A los ocho meses, mi socio también renuncia y se suma.</p> <p>Empezamos haciendo casitas. Mi socio es mas del boliche, yo mas organizado, empresario.</p> <p>Nos dimos cuenta de que hacer casas como empresa, con gente en blanco, con vehículos, apoyo administrativo.... No podemos competir en el rubro casas donde muchos trabajan en negro. Después de los tres, cuatro años volcamos mas a la industria, a empresas grandes. Casas ahora para nosotros son</p>	<p>HISTORIA DE LA EMPRESA</p> <p>Relación entre socios</p> <p>Historia</p> <p>Estilos de gestión</p>		<p>Fundador -Estilo gerencial</p>

<p>excepciones - casas grandes, donde están dispuestos a pagar para una empresa que minimiza riesgos.</p> <p>Trabajamos con laboratorios, grandes empresas, tenemos algunas inversiones nuestras. Tenemos una clientela muy exigente. Aprietan mucho. Entre obreros y administración, hoy somos 130, en un momento llegamos a 250.</p> <p>La estructura actual es: Obreros, capataces, jefes de obra y supervisores de obra. Antes éramos nosotros dos los únicos dos supervisores, después yo mas en administraciones, y Luis mas de licitaciones. Después sumamos mas supervisores de obra.</p>	<p>Orgullo</p> <p>Nivel de profesionalización</p>		<p>Empresa – estado de la empresa, nivel de profesionalización</p>
<p><i>Emily: ¿Y cómo surgió el tema de la sucesión?</i></p> <p>Hace no menos de 20 años, volví en el auto con un jefe de obra, y me dijo, “¿Cómo sigue Construyendo? Si ninguno de los hijos de ustedes trabaja en la empresa”.</p> <p>A partir de los 60 años empecé a preguntarme qué hacer.... Compré un libro “Exiting” de Leonardo Glickin. El subtítulo es, “Como salir de una pyme sin dejar la vida en ella?” Fuimos a la presentación del libro con mi socio.</p> <p>Rescatamos de esa reunión la formación de mandos medios, otras cosas. Siempre estábamos tapado de temas...</p>	<p>DECISION DE PLANIFICAR LA SUCESION</p> <p>Influencia de la empresa</p> <p>Abertura a consejos externos</p> <p>Profesionalización de la empresa</p>	<p>¿Nunca hubo ningún interés por parte de tu familia? ¿Qué opinan tus hijos sobre tu retiro?</p>	<p>Empresa – influencia de stakeholders</p> <p>Fundador – factores racionales (salud etc)</p> <p>Fundador – abertura a consejo externo</p> <p>Empresa – nivel de profesionalización</p> <p>Fundador – factores racionales (salud etc)</p>

<p>Con los tres que quedaron, el consultor trabajó para elaborar lo que iban a hacer, los roles de cada uno. Tuvimos tres sombreros puestos – directores, accionistas y gerentes. Teníamos que empezar sacando el primer sombrero de gerente. Hubo un año de trabajo, presentándolos en su nuevo rol. Nosotros volcando nuestras experiencias hacia ellos.</p> <p>Durante todo el proceso no sabíamos por donde iba la Argentina. Empezó a ser imposible poner un valor a la empresa – porque no tuvimos ni idea que iba a ser la demanda. Entonces armamos un Excel a cinco a seis años, basado en lo que facturaba por año, mas la tasa de rentabilidad. La idea es cederles a ellos las utilidades de la empresa a estas tres personas.</p> <p>Establecemos un fideicomiso que administra la rentabilidad que tiene Construyendo. Establece como norma, 70% va al pago de acciones a los socios. Del 30% restante, 80% tiene que quedar para capitalizar la empresa, 20% puede distribuir ellos. El valor de la empresa va variando en función de como va. Hay 6 años previstas, al año 6 se ve. Si pagaron 60%, ellos pagan lo que falta. Hay un periodo en lo cual si cae alguien que quiere comprar, nosotros podemos vender.</p>	<p>Claros roles de sucesores</p> <p>División entre roles de propiedad, directores, gerentes</p> <p>Impacto de macro-ambiente</p> <p>Cronograma</p>		<p>Nivel de preparación</p> <p>Macro-ambiente</p> <p>Sucesor – plan de sucesión</p>
<p><i>Emily: ¿Quiénes son los sucesores?</i></p> <p>Los tres son, un ingeniero con mucha experiencia, un arquitecto con menos experiencia, el otro no es profesional. Todos los sueldos son distintos. En dos años tienen que ganar</p>	<p>Profesionalización, claras reglas</p>		

<p>lo mismo. Tuvimos situaciones para resolver. Por ejemplo, la mujer de uno estaba dentro de la empresa, le indemnizamos. Ahora tenemos una norma – no ingresan familiares o parejas.</p> <p><i>Emily: ¿Y como es la situación hoy?</i></p> <p>Hoy no somos directores, tampoco somos gerentes, sí los dueños, estamos en proceso de pase de acciones. Yo estoy yendo una vez por semana, cuatro a seis horas. Facturo por horas – ya soy asesor. Ellos pasaron a ser directores en septiembre 2022. Entonces las utilidades de ejercicio son de ellos. Yo con mi socio seguimos siendo dueños de 100% de acciones. Luis y yo facturamos, el valor de la hora nuestra es del sueldo mas alto + 30%.</p> <p>Ahora ellos son – uno pasa a ser Gerente de Administración y Finanzas, de compras. La parte de obras tienen los otros dos.</p> <p>Luis sigue yendo a la empresa, ocupando su mismo escritorio, y acompaña la ejecución de obras. Yo lo acompaño en lo que es mas organizativo de la empresa.</p> <p>La realidad es que ha tenido baja rentabilidad, perdimos empuje. La empresa lo percibió. Mi socio estaba un poco desentendido. Hubo una sensación. Ya hay que mejorar eficiencia.</p>	<p>Camino a retiro</p> <p>Diferencia en estilos de los fundadores</p> <p>Identificación con la empresa</p> <p>Estado, situación de la empresa</p>	<p>¿Cómo se siente tu socio con la idea de retirarse?</p>	<p>Empresa – nivel de profesionalización</p> <p>Sucesor – identificación de sucesor</p> <p>Fundador – identificación con empresa</p> <p>Empresa – estado de la empresa</p>
<p><i>Emily: ¿Cómo van a seguir con tu socio? ¿Tienen pensada una fecha de retiro?</i></p>	<p>DEFINICION DE RETIRO</p>		

<p>El objetivo conocido es que queremos trabajar lo menos posible. El año pasado, pasé de 45 a 20 horas semanales, este año la idea es bajar a ocho horas. Me imagino a fin de este año en ocho horas semanales, y el año que viene en cuatro.</p> <p>Después las oficinas se compraron las mujeres, mi mujer y la de Luis. Hoy Luis y yo alquilamos las oficinas a Construyendo. Y yo facturo todos los meses a Construyendo. Entonces todos los meses tengo el ingreso del alquiler mas la facturación.</p> <p>Somos muy diferentes Luis y yo, el seguiría yendo mas a la oficina. Si puedo no ir a la oficina, no voy. El diciembre pasado dejé mi oficina, fui a una mas chica.</p> <p>Por un lado, estoy harto del desgaste. Me gustaría tener el problema de no saber qué hacer. Yo sigo trabajando 20 horas por semana. Lo hago desde acá [su casa], me lleva 20 horas. Creo que dentro de dos meses, voy a estar diez horas por semana.</p> <p>La empresa perdió capacidad de crédito, queda que Luis y yo, íbamos a abalar las operaciones de la empresa hasta usd100.000 cada uno – seguimos firmando como garantes.</p> <p><i>Emily: ¿Qué expectativas tienen los nuevos socios?</i></p> <p>Tenemos que seguir cerca de ellos, seguir volcando nuestra experiencia. Están en 60 % – tienen que llegar a 100. Tenemos</p>	<p>Plan de retiro</p> <p>Diferencia en estilos de los fundadores</p> <p>Identificación con la empresa</p> <p>Visión del futuro, sentido de propósito</p> <p>Preparación de sucesores</p>	<p>¿Cómo utilizaría el tiempo que tenga libre? ¿Cuándo llega a 0 horas?</p> <p>¿Cuándo / cómo se da cuenta de que</p>	<p>Fundador – visión del futuro, identificación con la empresa</p> <p>Fundador - identificación con la empresa</p> <p>Fundador – factores racionales</p> <p>Sucesor – plan de sucesión, nivel de preparación</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>reuniones cada dos meses de directores y socios, seguimos muy de cerca como van.</p> <p>Hay mucho dialogo entre ellos y nosotros. Vamos viendo que cada vez son mas acertados. Nos van dando la tranquilidad, y van preguntando menos. Estamos un poco mas tranquilos, pero tenemos nuestros temores.</p> <p>¡El final de la cuenta te cuento en 1 año, 2 años!</p>		están “100%” preparados?	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------	--

Análisis del caso

Situación actual de la empresa respecto a la sucesión

En el momento de las entrevistas, los dos fundadores (Pancho y Luis) ya estaban oficialmente afuera de la gestión activa de la empresa. Su rol oficial ya era de accionistas, no gerentes ni directores, y cobraban honorarios como “asesores”, aunque ambos seguían dedicando alrededor de 50% de su tiempo a la empresa, y trabajando por lo menos parte de este tiempo desde la oficina de Construyendo. Sus tres sucesores ya estaban en los roles de la gerencia ejecutiva, nominalmente con los títulos de Gerente de Administración, de Obras y Comercial.

Aunque su presencia continua en la empresa está pendiente del traspaso de la propiedad a los nuevos socios, un proceso que en principio tardará seis años y que implicará una participación de los fundadores cada vez menor, no hay una fecha “definitiva” para su salida total de la empresa.

Sin embargo, retomando la definición de “la toma de decisión”, cómo el momento en lo cual los fundadores empiezan a implementar el plan de sucesión ya armado, o, en caso de no tener un plan, empieza a salir de la gestión activa de la empresa, se puede decir que en este caso, la decisión ya fue “tomada”, porque a diferencia del caso de Rapidatos, ya hay unos claros sucesores en los roles de gestión y los fundadores ya se encuentran fuera de la gerencia.

Entonces en este caso el análisis no será sobre los factores presentes actuales, sino los factores que estaban presentes en el momento en lo cual los dos fundadores salieron oficialmente de la gerencia y pasaron este rol a sus sucesores.

*a) Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con el **fundador mismo***

En el marco teórico la autora del actual proyecto propone dividir los factores relacionados con el fundador en dos. **Factores ‘racionales’** son los factores que el fundador está dispuesto a mencionar por ser factores que ‘objetivamente’ pueden impactar en la posibilidad de efectuar una sucesión, por ejemplo, su situación de salud o económica. **Factores ‘ocultos’** son los factores que son de mas difícil aceptación, factores que capaz el fundador no está dispuesto o no puede reconocer él mismo. Estos se puede sub-categorizar en factores relacionados con el **estilo y personalidad** del fundador (por ejemplo, su inclinación hacia el desarrollo de los demás, su habilidad de auto-reflexión y abertura hacia consejos externos), con su **motivación** acerca de su retiro y el proceso de sucesión (con la importancia de la empresa para su identidad y sus intereses por fuera de la empresa como factores claves) y con sus **miedos** (entre ellos de la perdida de control, del legado en la empresa y de su propio envejecimiento). Se supone que la identificación de estos factores siempre requerirá un nivel de interpretación por parte del investigador dado que es poco probable que sean identificados como tales por el objeto de estudio.

Pancho asocia su deseo de retirarse con el cansancio, un razonamiento que se puede tildar como un factor **‘racional’**. Dice, *“Estoy harto del desgaste. Me gustaría tener el problema de no saber qué hacer.”* Este factor aparece nuevamente cuando cuenta que, *“Cuando cumplí*

65, pensé, 'no podemos seguir así, no me da el cuero'". Ramiro también identifica este factor como fundamental en la decisión: "Cuando empezó eso, recibí una llamada de Pancho, diciendo que ya eran grandes y un poco cansados y empezaron con ganas de disfrutar el tiempo".

El hecho de tener dos fundadores permite estudiar y comparar fenómenos relacionados con esta figura, aunque el hecho de no haber entrevistado al segundo fundador Luis significa tener información parcial. Según Pancho, la decisión de retirarse fue empujado más por él que por su socio ("este tema siempre fue más mío"). Esta situación podría tener correlación con los **estilos** de cada uno; dice Pancho: "Mi socio es más de boliche, yo soy más organizado, empresario." Por su lado, la incorporación de un consultor para llevar a cabo el proceso muestra una apertura por parte de uno o ambos fundadores a ayuda externa.

Por otro lado, los fundadores parecen tener distintos niveles de **motivación** hacia el retiro. En cuanto al concepto de la identificación con la empresa, Pancho cuenta: "Yo la primera cosa que hice fue ceder mi escritorio. Ahora estoy yendo a la oficina una vez por semana unas seis horas y me siento en otro lado. Mi socio sigue yendo a la empresa, y ocupa el mismo escritorio". Ramiro transmite la misma sensación: "Lo que sí veo es que Pancho viene poco o nada, viene dos o tres horas por semana. Luis es más presente, viene todos los días tres o cuatro horas".

Otro factor de motivación tiene que ver con intereses por fuera de la empresa. Pancho dice: "Tengo una cantidad de nietos a quienes me gustaría dedicar más tiempo y mejorar mi relación afectiva. Con mis hijos también. Eso un desafío para enriquecerse. Y por otro lado, Fundación Vivienda Social¹¹ [una ONG con la cual colabora de forma voluntaria]. El trabajo, la familia, la Fundación y los deportes han sido lo grueso de mi vida". Ramiro confirma: "Pancho tiene muchas amistades, nietos, le gusta jugar a golf". Compara con el otro socio: "Luis no tiene tantos intereses, me parece que viene a la oficina porque le despeja un poco de estar en su casa. La empresa es más una salida para él".

Por otro lado, Pancho parece tener cierto nivel de autoconocimiento (otro factor asociado con el retiro por varios autores) para permitirle entender que su retiro total no será necesariamente fácil: "Mi nuevo papel tengo que ir aprendiendo, un desafío de aprender tener más un rol de supervisión. En realidad, cambia mi papel en todos los ámbitos".

Ramiro siente que existe motivación por parte de ambos fundadores: "Hay dos partes que realmente quieren que funcione esto, que Construyendo siga, que crezca." Sin embargo, existe cierta duda acerca de si los fundadores están motivados de retirarse totalmente de la empresa: "No creo que vayan a poder soltar el todo, nunca. Aunque tengamos el dinero para pagar todo. Siempre van a estar aconsejándonos. Pancho me dijo que era como un hijo para él, lo vio crecer" (de vuelta, un factor de identificación con la empresa).

b) *Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con el sucesor / la sucesión*

¹¹ El nombre está cambiado para mantener la anonimidad.

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, algunos de los factores que podrían llegar a tener un impacto en la decisión del retiro son: el **plan de sucesión** - su existencia o no y su nivel de detalle, la **definición del sucesor**, y el nivel de **preparación** de este.

Según Pancho, hacia mucho tiempo que tenía presente la necesidad de definir un **plan de sucesión**: *“A partir de los 60 años, empecé a preguntarme qué hacer.... Cuando cumplí 65, pensé, ‘no podemos seguir así, no me da el cuero’ [el traspaso de la gerencia fue en 2021, cuando tenía 72 años]”*. Identifica como hito la compra de un libro (*Exiting*, de Leonardo Glikin), que hablaba del proceso de la sucesión y que fue para él en primera instancia el catalizador para empezar con la profesionalización de la empresa como paso previo a iniciar una sucesión. Cuando apareció un posible comprador para la empresa, en 2014, empezó a concretar las opciones: *“Plantee tres alternativas, la venta de la empresa era Plan A; Plan C era el cierre de la empresa porque implicaba mucha pérdida por las indemnizaciones; Plan B era si dentro del staff de la empresa había alguien que podía quedarse con las acciones”*. Con el fracaso del “Plan A”, definió contratar a Leonardo Glikin como consultor para definir como seguir con el “Plan B”.

Pancho comenta sobre el desarrollo del plan de sucesión con el consultor: *“Tuvo reuniones con el personal para ver quienes eran los mas apropiados. Nos pidió cinco miembros de staff como posibles futuros socios, pero yo vi unas posibles ocho personas. Empezó a entrevistar a los ocho, tres se dieron de baja, uno por edad quedó afuera, otro tuvo un estresazo, entonces finalmente quedaron tres. El consultor trabajó con ellos para elaborar los roles de cada uno”*.

Ramiro, uno de los tres, cuenta su experiencia: *“Iban a hacer una selección de personas para tomar esa posición de gerencia. A los dos meses, me llama el consultor que quería hacer una entrevista conmigo. Hubo dos reuniones. Me hablaron de la empresa, de mis deseos al futuro, de la familia. Quedamos tres y aceptamos”*.

Desde ese momento entonces, los sucesores estaban **confirmados** y el proceso pasó a enfocarse en su **preparación**. El plan se enfocó en principio en preparar los sucesores como gerentes. Dice Pancho: *“Tuvimos [los fundadores] tres sombreros puestos – gerentes, directores y accionistas. Tuvimos que empezar sacando el primer sombrero de gerente. Eso fue un año de trabajo, volcando nuestras experiencias hacia ellos [los sucesores], preparándolos para su nuevo rol”*. Según Ramiro: *“Hubo seis o ocho meses que era una especie de capacitación, con acompañamiento de un coach, se trataba temas de mejoras de empresas, liderazgos”*.

Ramiro destaca sus propias motivaciones para involucrarse en la sucesión: *“Hace 14 años que estoy acá, y estoy enamorado de la empresa. Pero ya me sentía incompleto, porque sabía que en Construyendo no había mas puestos, había llegado a mi techo. Me aburrí un poco. Justo llegó eso y pensé, esto es lo que estaba buscando, es un desafío. Ahora estoy capacitándome a través de un curso de gerencia y administración de Pymes en la UBA. Esta posibilidad es muy difícil de conseguir en la vida”*.

Los cimientos del proceso están en la transferencia de la propiedad de la empresa. Pancho cuenta cómo hicieron una valuación de la empresa: *“Por no saber por donde iba la Argentina, empezó a ser muy difícil poner un valor a la empresa porque no tuvimos ni idea que iba a ser la demanda. Al final armamos un Excel a seis años, basado en lo facturado por año, mas una tasa de rentabilidad”*. Después se fundó un fideicomiso que administra la cesión de las utilidades de la empresa a los que van a ser nuevos dueños.

Más allá de la transferencia de las acciones, durante la elaboración del plan de sucesión, se definieron varias normas para ayudar con su éxito: por ejemplo, anteriormente los tres nuevos gerentes / directores recibieron sueldos distintos y se definió un plan para llevarlos a un sueldo igual durante un periodo de dos años. La mujer de uno trabajaba dentro de la empresa y la indemnizaron y definieron una política de no permitir a familiares ni parejas trabajar en la empresa. Las oficinas de la empresa fueron compradas por las mujeres de los fundadores, quienes se las alquilan a la empresa de forma mensual. Pancho se muestra orgulloso de la rigurosidad del plan: *“Pusimos todo lo que nos ocurrió poner, aunque lo más factible es que algo que te escape”*.

El modelo prevé seis años para la transferencia completa de acciones, un tiempo que lógicamente da un “punto final” para el retiro total de los fundadores. De hecho, Pancho dice: *“¿Cuándo voy a salir totalmente? Cuando dejo de ser garante económicamente. Seguiré vinculado mientras tenga acciones. Sería lo previsto en seis años”*. Y dice reveladoramente, *“No sé si se logrará”*. No obstante, no hay un cronograma preciso de cómo se irá dando su retiro. Dice Pancho: *“El objetivo conocido es que queremos trabajar lo menos posible. El año pasado pasé de 45 a 20 horas semanales. Me imagino a fin de este año en ocho horas semanales, el año que viene en cuatro.”*

Desde la perspectiva de Ramiro, la fecha de seis años adelante no está tan claro: *“La realidad es que programado no hay nada. Nosotros tres no tenemos tanta urgencia para pagar la empresa. Lo que más me interesa es hacer una empresa más eficiente, dejar nuestra impronta. Yo me imagino que el proceso va dando así - con su confianza [de los fundadores], su participación va a estar cada vez menor”*.

Sin embargo, hasta ahora el retiro de los fundadores y la sucesión ha pasado sin demasiadas incógnitas. Según Ramiro, cada uno de los tres tiene un rol claro: *“Uno tiene la parte comercial y presupuestación, otro es de gerencia de obras, y yo de gerencia de administración”*. Pancho por su parte clarifica que los tres ya manejan la gerencia entre ellos y además son directores, mientras Luis y él son propietarios y garantes de la empresa, y “asesores”. Además de ayuda en el día a día, hay una reunión de directores y socios cada dos meses. Pancho comenta sobre los gerentes: *“Hay mucho dialogo entre ellos y nosotros. Vamos viendo que cada vez son más acertados sus decisiones. Nos van dando la tranquilidad, y van preguntando menos, pero tenemos nuestros temores”*. En cuánto a como sigue el proceso, Pancho dice: *“Están en 60 por ciento – tienen que llegar a 100 por ciento. ¡El final del cuento te cuento en uno o dos años!”* Preguntado qué significaría estar a “100%”, Pancho comenta: *“El grado de madurez y de comprensión de lo que es ser dueños de una empresa, y lo que es dirigir una empresa en Argentina.”*

Parece claro que los fundadores actúan para promover los nuevos roles de sus sucesores, y evitan el error, mencionado por varios autores, de que sean gerentes solo en nombre mientras los fundadores siguen tomando todas las decisiones. Dice Pancho: *“No atendemos las consultas de los empleados; las consultas van a ellos [los nuevos gerentes]. Hay determinadas consultas que vienen a nosotros, pero hay mucho de dejar a ellos tomar la decisión, y después les damos nuestro feedback”*. Ramiro confirma que efectivamente funciona así: *“Ellos están en rol de ‘asesores’. Si tenemos un problema, llamo a Pancho, le pregunto qué es lo que haría él. En estos dos años el 60-70% decidimos nosotros. Lo demás apoyamos en ellos. En el día a día su participación es muy baja. No se meten en casi nada. Puede ser el cierre de un contrato, en temas muy importantes, un juicio. No son personas que te van a imponer algo. Muchas veces dicen ‘decidan Uds., yo te doy mi perspectiva y mi experiencia’”*.

No obstante, Ramiro también percibe que le falta para llegar al “100%” mencionado por Pancho: *“Están haciendo un traspaso de experiencia. No nos dejan solos, nos explican porqué tomarían ciertas decisiones. Nos escuchan. No tenemos la experiencia, así que normalmente aceptamos porque ellos sí tienen la experiencia. Muchas veces hacen el ejercicio, te agarren y preguntan, ‘que harías?’ Al final dicen ‘yo haría esto’. Muchas veces terminan con algo medio conglomerado. Está bueno, te das cuenta de tu falta de experiencia. Si llamas, te atienden siempre, y vienen si hace falta. Pancho está soltando mas que Luis, vio gracias a dios que los resultados nos acompañan. Hoy lo llamé para algo y me dijo, ‘Ramiro, manéjalo vos’”*.

Sin embargo, exactamente en qué consiste este porcentaje que falta para llegar al 100% no está totalmente claro: dice Ramiro, *“Al final del año hubo una reunión, dijeron que eran muy contentos, pero fueron muy escuetos con su feedback. Cuando pasan cosas a mí me hace preguntar si estoy haciendo algo mal. Ellos tuvieron un liderazgo muy fuerte en Construyendo. Entonces por defecto te comparas con ellos, te hace dudar”*.

c) *Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con la **empresa***

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, hay factores que podrían influir en la decisión del retiro relacionados con la empresa. En este sentido se sigue muy de cerca lo que plantea Lansberg (1988) que la resistencia a la sucesión puede venir de cualquier de los tres grupos de los cuales el fundador forma parte (el sistema familiar, de propiedad y de gestión – en este caso lo importante es el sistema de gestión). Se supone que la **etapa de desarrollo** de la empresa, y especialmente su nivel de profesionalización o institucionalización va a tener un impacto en el retiro (se acuerda que mucho de la literatura – ej. Berenbeim, 1990; Chitoor y Das, 2007 - plantea la profesionalización de la empresa como un paso necesario anterior a la sucesión), así como el **estado de la empresa** en términos de situación económica y crecimiento (mencionado por Handler, 1988). También dentro de la esfera de la empresa, se sugiere ver la posible influencia de gerentes, otros empleados y otros **stakeholders** como proveedores y clientes (todos nombrados por Lansberg).

Tal como se propone este proyecto, Pancho menciona la **profesionalización** como un paso previo a la definición de la sucesión: *“Cuando fuimos a la presentación del libro ‘Exiting’ con*

mi socio, de esa reunión rescatamos la importancia de la formación de los mandos medios. Antes los dos socios éramos los únicos supervisores, ahora existe una jerarquía de obreros, capataces, jefes de obra y supervisores”. Sin embargo, para Ramiro esta primera actividad de profesionalización requiere profundizar; comenta: “Una de las cosas que queremos hacer es mejorar la profesionalidad, pero eso significa que lo que antes hacían en veinte minutos, ahora les llevan una hora, porque yo quiero poder llegar a una reunión con información fehaciente. Son estilos diferentes”.

Por otro lado, el **estado de la empresa** pareció ser fundamental en la toma de la decisión de activar el proceso de sucesión. Comenta Pancho que antes del arranque del proceso, *“La realidad es que la empresa tenía baja rentabilidad. Perdimos empuje. Mi socio estaba un poco desentendido. La empresa lo percibió”.* Ramiro confirma esta percepción: *“En los últimos años se daba cuenta que los dueños estaban en caída, a mí y a varios nos preocupaba el cierre de la empresa”.* Hablando de su nuevo rol y el impacto que tiene en el resto de la empresa, dice: *“Va bien, porque había mucha impresión de que estaba yendo a mal, a los empleados costaba mucho llegar a ellos, entonces empieza a dar cierta comodidad en los mandos medios por ejemplo que la empresa ya tiene un claro plan”.*

Actualmente, la empresa se encuentra bien posicionada con buenos resultados económicos, y Ramiro sugiere que esto facilita el retiro de los fundadores: *“Todavía no ha pasado que me dicen ‘NO, lo vamos a hacer así’. A acompañarlo con buenos resultados, no pasó – no sé que va a pasar en momentos mas difíciles, es en las malas se ve ese tipo de conductas”.*

En cuanto a la influencia de otros **stakeholders** en el ámbito de la empresa, Pancho no menciona ninguna otra persona involucrada en el proceso de la definición de la sucesión. Eso sí, cuenta como anécdota algo que pasó mas de 20 años, por lo cual se puede suponer que tuvo un gran impacto en su momento: *“Estaba volviendo en el auto con un jefe de obra y me preguntó, ‘¿Cómo va a seguir Construyendo? ¿Si ninguno de los hijos de Uds. trabajan en la empresa...?’”*

d) Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con la familia

Según la bibliografía y el marco teórico elegido para este proyecto, hay factores que podrían influir en la decisión del retiro relacionados con el sistema familiar; de vuelta siguiendo muy de cerca los planteos de Lansberg. Estos factores podrían tener que ver con la **influencia** de la familia sobre el fundador, y su **compromiso o resistencia** con la sucesión, con la **formalización** de la relación entre familia y empresa, y también con el **estado de las relaciones familiares**.

Cómo ya se comentó, no hubo posibilidad de que la sucesión sea a un familiar por parte de Pancho, por falta de interés de sus hijos, quienes siguieron carreras en las artes o las humanidades. Por parte de su socio Luis: *“Es italiano, le hubiera gustado que un hijo había trabajado acá. De hecho uno lo puso a trabajar en la empresa, pero lo suyo era otra cosa”.*

De hecho, Pancho ve la situación de tener que buscar sucesores afuera de la familia como una ventaja: *“Se hace mucho mas difícil la transferencia de la empresa a hijos. Los que pasaron*

por eso, te dicen, si te sale bien, 10 puntos; si te sale mal es realmente un problema” . Agrega: “Normalmente, cuantas más personas tienen voz y voto, más complejas suelen ser las decisiones”.

Aunque la falta de posibles sucesores familiares disminuye o hasta elimina algunos de los posibles factores asociados con la familia, por hacer la distinción entre familia y empresa más clara y hacer el estado de las relaciones familiares menos relevante, de todas formas los fundadores se encuentran dentro de un sistema familiar, y por lo cual abiertos a su influencia. En este sentido, Pancho comenta que cuenta con el apoyo tanto de su mujer como de sus hijos en su salida de la gestión de la empresa: “[Están] totalmente a favor de que pueda trabajar menos y tener tiempo para disfrutar mas de la vida”. Según él, el caso es igual para su socio, “que además tiene un tema de salud”.

Por otro lado, mientras la distinción entre familia y empresa está muy claro en el sentido de que los hijos no forman parte ni de la gestión ni de la propiedad de la empresa, existe todavía un área mas borrosa, que es el hecho de que las mujeres de los dos socios ya son los dueños de las oficinas de la empresa, que les paga un alquiler mensual.

*e) Factores presentes en la decisión de retirar de la empresa: aspectos relacionados con el **contexto***

Según Pancho, el “plan A” para el futuro de Construyendo era la venta, y la empresa llegó a negociaciones con una empresa brasileña. La venta no se concretó por la falta de un repunte en la economía argentina que el comprador había previsto, dando camino a la decisión de buscar sucesores dentro de la empresa. En este sentido, el contexto económico tuvo un impacto directo sobre la toma de decisión.

Capítulo 7: Principales conclusiones

Este proyecto propuso estudiar la problemática de la sucesión en las empresas, y más específicamente los factores presentes en la toma de decisión del fundador de una empresa a retirarse de su gestión, situación que definimos como: “el momento en lo cual el fundador empieza a implementar el plan de sucesión ya armado, o, en caso de no tener un plan, empieza a salir de la gestión activa de la empresa”. El proyecto planteó como pregunta principal: ¿Qué factores influyen en la decisión de un fundador de una empresa de empezar su retiro de la gestión de esta? El marco teórico sintetizaba posibles factores identificados desde el estado de arte como posiblemente presentes en la decisión del retiro: factores individuales: relacionados con las motivaciones y los miedos del fundador mismo; factores relacionados con el sucesor: su definición y preparación y la existencia de un plan; factores relacionados con la empresa: su etapa de desarrollo, estado actual y la influencia de los *stakeholders* de este ámbito; factores relacionados con la familia: su influencia, su separación de la empresa y el estado de las relaciones; y factores relacionados con el contexto socio-económico-político.

La investigación utilizó dos casos de estudio, de dos pymes argentinas que se encontraban en proceso de sucesión de un fundador a una próxima generación, en uno de los casos, de familiares (Rapidatos SA), y en el otro caso, fuera del ámbito familiar (Construyendo SA). Esta diferencia permite cierta comparación entre los dos casos. En ambos casos hubo dos fundadores de la empresa pasando por el proceso al mismo tiempo. Aunque esta situación no fue buscada específicamente por la autora, provee otro punto de comparación, a nivel personal, entre los dos fundadores y su perspectiva hacia la decisión a tomar / tomada.

Otra forma en la cual difieran los dos casos es la situación en la cual se encontraban en cuanto a la toma de decisión de retirarse. Ambas empresas se encontraban en un proceso de sucesión, en el sentido de que los fundadores estaban conscientes de la necesidad de su retiro y ya hubo cierto nivel de planificación para este evento. Sin embargo, en un caso (Rapidatos) los fundadores siguen en el rol de Gerentes Generales y no está claro exactamente cómo se va a ocupar este rol después de su salida, ni cuándo se va a efectuar; mientras en el otro (Construyendo) ya hay sucesores ocupando el rol de la Gerencia. Entonces, se puede decir que en el caso de Construyendo, la toma de decisión del retiro ya se efectuó, mientras en el caso de Rapidatos, está en proceso o todavía incipiente.

Vale la pena volver a plantear que el proyecto, por utilizar una metodología cualitativa, no pretende establecer causas concretas de, en este caso, la toma de decisión. Mas bien busca, en las palabras de Taylor y Bogdan, “[la] comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente” (1987), sin buscar relaciones directas de causalidad. Según Yacuzzi (2005), en utilizar casos de estudio, “estamos tranquilos si al menos... presentan una serie de conexiones lógicas que lleven de las causas al efecto”. Este estudio es descriptivo, dado que pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado (Martínez Carazo, 2006).

En analizar los dos casos a través del marco teórico, se puede llegar a algunas conclusiones preliminares.

Presencia de factores individuales

Entre los factores identificados desde el estado de arte, y por ende presentes en el marco teórico, se encuentran factores “individuales”. Estos factores incluyen por un lado los “racionales”, como la salud, la economía y otros pendientes como temas impositivos o legales. Por otro lado, incluyen los “ocultos”, entre ellos, el estilo personal del fundador – su estilo de gestión, su inclinación a ver el negocio a corto o largo plazo y su capacidad de auto-reflexión y de pedir ayuda; la motivación del fundador – su auto-identificación con la empresa, su sentido de indispensabilidad para la empresa, y sus intereses por fuera de la empresa; y sus miedos, a la muerte, a la pérdida de control y a la pérdida de su legado.

En cuánto a los factores “racionales”, en general no hay evidencia de su presencia en la decisión. Una excepción son los factores relacionados con la salud y el bienestar. Pancho, de Construyendo, menciona el cansancio por parte de él y su fundador como factor presente en la decisión de retirarse. Por su parte, Mario de Rapidatos comenta que podría requerir una enfermedad como catalizador para que él y su socio se retiren de la empresa. De estos datos, se puede concluir que una situación negativa de salud o bienestar es un factor facilitador en la toma de la decisión del retiro.

En términos de sus estilos personales y de gerencia, en ambos casos existe apertura a consejos externos (ambos casos trabajan o trabajaron con consultores). Dado las distintas situaciones de las dos empresas, es difícil calificar este factor como facilitador o obstáculo, aunque la literatura lo supone un facilitador (Christensen, 1953; Handler & Kram, 1988).

La presencia de dos fundadores en cada caso da la oportunidad de llevar a cabo cierto nivel de comparación. En ambos casos, existe una diferenciación por parte de los entrevistados entre los estilos gerenciales de los dos fundadores y una asociación de este estilo con su voluntad o no de retirarse. En el caso de Construyendo, un estilo más “empresarial” por parte de uno de los fundadores, en lugar de uno más “de boliche¹²” (entendido como menos profesional) por parte del otro, está asociado con la voluntad de empezar con un proceso de sucesión. En el caso de Rapidatos, un estilo más de “acción”, en lugar de uno más “reflexivo”, esta asociada con la posibilidad de retirarse de la gestión.

En términos de factores relacionados con las motivaciones de los fundadores, en primera instancia la presencia de intereses por fuera de la empresa parece estar presente en la decisión de empezar el retiro, como factor facilitador de la decisión. En el caso de Construyendo, se diferencia entre Pancho, que tiene muchos intereses por fuera de la empresa y que encontró más fácil el alejamiento de la empresa, y su socio Luis, que está reconocido con menos intereses y sigue más asociado con la empresa (“Luis no tiene tantos intereses, me parece que viene a la oficina porque le despeja un poco de estar en su casa”). Del mismo modo, en el caso de Rapidatos, uno de los fundadores asocia su falta de intereses por fuera de la empresa como un obstáculo al retiro, cuando dice: “... Para mí, hay todo un tema de sanidad mental... me retiro y ¿me dedico a jugar los bolos?”

¹² Definición: Establecimiento comercial o industrial de poca importancia (fuente: Real Academia Española; <https://dle.rae.es/>)

En cuanto a factores relacionados con la identificación del fundador con su empresa, en ambos casos, los fundadores muestran un alto sentido de identificación. Aunque el fundador de Construyendo ya tomó la decisión de retirarse, su identificación con la empresa está expresado por su sucesor como un obstáculo a su retiro completo (*"No creo que vayan a poder soltar el todo, nunca... Pancho me dijo que era como un hijo para él, lo vio crecer"*.) Con eso, se puede imaginar que esto podría ser un factor obstaculizador.

En cuanto al factor de un sentido de propósito único e indispensabilidad para la empresa por parte del fundador, nuevamente hay evidencia de este factor en el caso de Rapidatos (por ejemplo, la constante alusión a "nosotros" en hablar del futuro de la empresa), lo cual sugiere su presencia como un factor obstaculizador.

Por último, los casos de estudio no evidenciaron la presencia de factores relacionados con los miedos de los fundadores, que no fueron expresados en las entrevistas ni con los fundadores ni con otras personas en su entorno. Se destaca que esto no significa que no existen estos miedos, sino que no fueron expresados. Esto podría ser de hecho muy coherente con los autores que proponen la existencia de estos miedos en la toma de decisión de retirarse, pero su negación o evasión por parte de los fundadores.

Presencia de factores relacionados con el sucesor

Entre los factores identificados desde el estado de arte, y por ende presentes en el marco teórico, se encuentran factores asociados con el sucesor. Son varios los autores que plantean que existen factores relacionados con la existencia o no de un plan de sucesión (Christensen, 1953; Tashakori, 1980; Press, 2011; entre otros), mientras el marco teórico también hace referencia a la clara identificación de un sucesor o sucesores, y por último, el nivel de preparación de este sucesor o sucesores.

En el caso de Rapidatos, el factor más destacado por los entrevistados es el nivel de preparación de los potenciales sucesores, con justamente su falta de preparación citado como un importante obstáculo (el obstáculo más importante de hecho) a la toma de decisión de retirarse. Es llamativo que en el caso de Construyendo, los entrevistados también reconocen que los sucesores no tienen el nivel de preparación necesaria para una salida completa de los fundadores de la gestión de la empresa; sin embargo, los fundadores de Construyendo justamente tomaron la decisión de empezar su salida, aun con estas dudas. Esta situación implica que existen otros factores con más peso, por lo menos en estos dos casos, por más que la falta de preparación de los sucesores sea el factor más destacado abiertamente.

Las dos grandes diferencias en términos de factores relacionados con el sucesor son la existencia de un plan de sucesión y la clara identificación de sucesor/es. Construyendo tiene un plan de sucesión concreto y detallado armado, que incluye la definición de la transferencia de las acciones y otras normas que fueron comunicados durante las entrevistas, aunque no existe un cronograma con tiempos concretos. En el caso de Rapidatos, aunque hubo una formalización de la relación entre la empresa y la familia, y el establecimiento de nuevas formas de gobierno, no existe un plan formal de sucesión, por lo cual se puede identificar como un factor presente en la toma de la decisión. Por otro lado, en el caso de Rapidatos,

aunque existe la percepción de que los tres hijos que trabajan en la empresa serán los eventuales Gerentes Generales de la empresa, no se sabe ni quien va a tomar cuál rol, si van a compartir la Gerencia General o si el rol irá a una persona sola, ni tampoco los tiempos, ni las acciones necesarias para concretar estas definiciones. En cambio, en el momento de los fundadores de Construyendo de empezar su salida de la gestión, hubo tres claros sucesores, cada uno de los cuales había pasado por un proceso de selección y cada uno con su nuevo rol claro.

En estos casos, entonces, se puede registrar el diseño de un plan de sucesión y la identificación del sucesor como un factor facilitador, y la falta de estos como un factor obstaculizador en la toma de decisión de retirarse.

Presencia de factores relacionados con la empresa

Entre los factores identificados desde el estado de arte, y por ende presentes en el marco teórico, se encuentran factores asociados con el sistema de la empresa que impactan en la sucesión. Se definió dentro del marco teórico que estos factores podrían tener que ver, primero, con la etapa de desarrollo de la empresa, principalmente la medida en que la empresa se ha profesionalizado y ha comenzado a delegar el control desde el fundador a una primera línea de gerentes. Otros factores que se suponía estar presentes son: el estado de la empresa en el momento de la toma de decisión, con Handler y Kram (1988) por ejemplo proponiendo un crecimiento estable de la empresa como un factor obstaculizador (o de resistencia); y por último la influencia de otros *stakeholders* dentro del sistema de la empresa, como gerentes, clientes y proveedores.

Las dos empresas de los casos de estudio se presentaron con por lo menos una primera etapa de profesionalización, una jerarquía definida y una línea de gerentes. Dado que en un caso, la decisión ya se progresó y en el otro no, no se puede sacar mucha conclusión de esta situación, mas aun porque la información recuperada durante las entrevistas implica que Rapidatos, donde los fundadores todavía no tomaron la decisión de empezar su retiro, parece estar mas avanzada en el camino de la profesionalización que Construyendo.

Un factor que se puede decir con más certeza que este presente en la toma de decisión es el estado de la empresa. Rapidatos se encuentra en una situación estable, hasta de crecimiento. Los entrevistados de Construyendo hacen la conexión entre la situación de la empresa, en su momento sin crecimiento y con baja rentabilidad, y la decisión de implementar el plan de sucesión (de modo interesante, la situación de la empresa se relaciona en su turno con el cansancio de los fundadores). Basado en esta evidencia, podemos concluir que en este caso el estado de la empresa es un factor presente en la toma de la decisión, y parece que un estado percibido como negativo es un factor facilitador de la decisión. (Curiosamente, en uno de los primeros textos sobre el tema, Christensen (1953) identifica que es la empresa en crecimiento que tiene mas posibilidades de efectuar una sucesión de forma exitosa; Guinjoan y Llauradó (2000) sugieren lo mismo).

Por último, hay pocos datos sobre la influencia de otros *stakeholders* del sistema de la empresa en la toma de decisión. En las entrevistas, aparecen dos datos de interés, que permiten inferir (pero no mas que inferir) la presencia de este factor en la toma de decisión:

por un lado, en Rapidatos, dos de los gerentes mas importantes, con una larga historia compartida con los fundadores, parecen alinearse con ellos; dado la similitud en edad y trayectoria, parecen encontrarse con las mismas fuentes de resistencia que los fundadores mismos (“*¡vamos todos a abandonar el barco en algún momento!*”). En Construyendo, el dato de interés es la anécdota contada por Pancho, del comentario de uno sus jefes de obra (“*¿Cómo va a seguir Construyendo? ¿Si ninguno de los hijos de Uds. trabajan en la empresa...?*”) que por ser un momento que ocurrió hace mas de diez años se puede imaginar que tuvo un gran impacto. Se puede inferir que hubo en esta instancia cierta influencia de los *stakeholders* hacia la toma de decisión, y en el caso de Rapidatos, cierta influencia en contra de la toma de decisión.

Presencia de factores relacionados con la familia

Tal como el fundador se encuentra dentro del sistema de la empresa, también se encuentra dentro del sistema familiar (Lansberg, 1988). Distintos autores plantean como posibles factores presentes en la toma de decisión: la distinción entre estos dos sistemas (de gestión y familiar), la influencia de familiares y su nivel de compromiso o resistencia a un posible retiro, y por ultimo el estado de relaciones familiares.

En ambos casos, los fundadores ya tomaron pasos para separar estos dos sistemas, sea a través de protocolo familiar o del establecimiento de distintos órganos de gobierno. Sin embargo, ambos quedan con cierto vinculo entre ambos sistemas: este vinculo es mucho mas fuerte en el caso de Rapidatos, donde tres de los hijos trabajan en la empresa y son los hipotéticos sucesores, y además existe una relación de amistad muy fuerte y longeva no solo entre los fundadores sino también entre sus mujeres. En el caso de Construyendo, el vinculo es mucho mas débil (solo la presencia de las mujeres como dueños de las oficinas). Dado la diferencia entre las situaciones de las empresas con respecto al retiro de los fundadores, se puede concluir que el vinculo entre los dos sistemas es en el caso de Rapidatos un factor que obstaculiza su toma de decisión.

El compromiso de familiares con el retiro de sus padres / esposos, parece ser un factor presente en ambos casos, donde los hijos y las esposas se muestran a favor del retiro y de la oportunidad que le da al fundador que empezar una nueva etapa. Nuevamente, dada la diferencia entre las dos empresas, no se puede asociarlo directamente como facilitador.

Por ultimo, el estado de relaciones familiares no fue explícitamente mencionado por ningún entrevistado, ni positiva ni negativamente, por lo cual no se puede incluir como un factor presente.

Presencia de factores relacionados con el contexto / macro-entorno

Por ultimo, el marco teórico está, por lógica, situado dentro de un contexto o macro-entorno que podría eventualmente influir sobre la decisión tomada por los fundadores. McGivern (1989) y Handler & Kram (1988) están entre los autores que proponen la situación económica como factor que puede influir en la sucesión. Los entrevistados en ambos casos ponen enfoque en la situación económica inestable de la Argentina. Sin embargo, en uno de los casos este factor parece ir en contra de la toma de la decisión (Rapidatos - la necesidad de

mantener un fuerte liderazgo comprobado y no correr riesgos con un liderazgo nuevo) y en el otro fue un factor en la decisión de empezar el proceso de sucesión (Construyendo – la imposibilidad de la venta de la empresa como una salida, por razones económicas, deja la sucesión como la única opción aceptable). Por lo cual, no se puede establecer, en estos casos, la situación económica definitivamente como facilitador o obstaculizador.

Resumen

En resumen, se puede decir que existen varios factores de las cinco categorizaciones mencionadas arriba que están presentes en el momento de la toma de decisión de un fundador de retirarse de su empresa (siempre hablando de factores presentes y *no* causas).

En llegar a esta lista, se sigue con la conceptualización del caso de Rapidatos como un caso en lo cual la decisión está muy incipiente o en progreso, y de Construyendo como un caso en lo cual la decisión efectivamente fue tomada.

Los factores que aparecieron mas fuertemente en el momento de la toma de decisión fueron:

- Factores individuales (relacionados con el fundador): situaciones de bienestar o salud negativos; estilos de gestión mas empresariales o profesionales; intereses fuera de la empresa; posibilidad de minimizar o reducir sentido de auto-identificación con la empresa y alineamiento con su propósito
- Factores relacionados con el sucesor: clara identificación de sucesor(es); definición de plan de sucesión
- Factores relacionados con la empresa: etapa de bajo crecimiento o situación adversa empresarial
- Factores relacionados con la familia: separación clara entre sistemas familiar y de gestión

Existen también factores cuya presencia en la toma de la decisión no podemos confirmar, por resultados ambiguos o hasta contradictorios de la investigación:

- Factores individuales: abertura a consejos externos
- Factores relacionados con el sucesor: brechas en el nivel de preparación del sucesor.
- Factores relacionados con la empresa: etapa de profesionalización; influencia de gerentes o otros empleados
- Factores relacionados con la familia: compromiso de familiares con el retiro; estado de relaciones familiares
- Factores relacionados con el contexto / macro-entorno: ambiente económico.

Por eso, los resultados de este proyecto se alinean menos con el modelo de Handler y Kram (1988), que identifica taxativamente factores que impulsan y reducen resistencia a la sucesión en la empresa familiar, porque aunque muchos de los factores identificados en este proyecto están consistentes con lo postulado por estas autoras, hay mucho de lo que ellas postulan que no tiene una respuesta definitiva en este proyecto. Los resultados de este proyecto parecen alinearse mas con el modelo de McGivern (1989) que postula distintos factores que podrían influir en decisiones sobre sucesión – la motivación del fundador, la etapa de

desarrollo de la empresa, el ambiente económico, el clima organizacional y la influencia de la familia – pero sin definir cómo estos factores intervienen, ni cuáles son definitivamente facilitadores o obstaculizadores. Su conclusión es que “[las dinámicas de sucesión] solo pueden entenderse realmente dentro del contexto de una organización individual”.

En el Capítulo 4 también se plantearon en la definición de los objetivos del proyecto, algunas preguntas específicas que se pueden reconsiderar ahora con los resultados de la investigación a mano.

Una de las preguntas planteadas fue, “¿Cuál es el catalizador final de la toma de decisión?”, tomando como base la perspectiva de Gersick et al. (1997), y Beckhard y Dyer (1983), de que casi siempre se necesita algún evento *externo* catalizador (representado en el marco teórico por factores como mal salud, un ambiente económico problemático, o una crisis en la empresa) para que la decisión de retirarse se toma. Este proyecto muestra cierta evidencia a favor de su hipótesis: dos factores presentes en la toma de decisión del fundador de Construyendo fueron justamente la mal salud (o por lo menos, el malestar) y un mal momento económico en la empresa. Por su lado, el fundador de Rapidatos postula la necesidad de un evento externo como una enfermedad de él o su socio para forzar la toma de la decisión de su retiro.

Por otro lado, se planteó la pregunta, “¿Cuán relevantes son factores identificados en otras geografías (principalmente anglosajonas y europeas) en la Pyme argentina actual?” Dado que muchos de los factores definidos dentro del marco teórico, con origen mayormente por fuera de Argentina, efectivamente estaban presentes en los dos casos, la respuesta parece ser, muy relevantes. Aunque la hipótesis de Abalos (2017) que la falta de planificación en la Argentina tiene un fundamento cultural, basado en la alta volatilidad de la situación socio-económica Argentina, puede sonar lógico, no existe evidencia en estos casos que permite llegar a alguna conclusión concreta.

Se presenta una última conclusión, no relacionada con el contenido de la pregunta principal, sino con su construcción. El proyecto planteó el momento de estudio como “la toma de decisión del fundador de una empresa a retirarse de su gestión”, momento que fue definido, después de un repaso profundo por la bibliografía y un reconocimiento de la dificultad de definición, como: “el momento en lo cual el fundador empieza a implementar el plan de sucesión ya armado, o, en caso de no tener un plan, empieza a salir de la gestión activa de la empresa”. En este proyecto, se investigó dos casos que de cierta forma correspondía a esta definición; no obstante, en uno (Rapidatos) la decisión resultó ser muy incipiente y era muy poco claro si y cómo iba a progresar. En el segundo caso, la decisión pareció mucho más firme, sin embargo aun en este caso, apareció la fantasma de la vuelta atrás cuando uno de los sucesores opinó que no imaginaba a los dos fundadores yéndose del todo “nunca”. En su artículo de 1990, Handler imagina el proceso de sucesión como un continuo ajuste de roles entre el sucesor y el sucedido, con el sucesor tomando cada vez más poder, moviéndose de “ayudante” a “manager” a “tomador de decisiones”, y el sucedido cediendo poder, moviéndose de “operador solitario” a “monarca” a “delegador” a “consultor”. En definir el concepto de la “toma de decisión”, la autora de este proyecto propuso situarlo en el tiempo antes del arranque del proceso definido por Handler. En los dos casos, los fundadores se encontraron en distintos momentos en este proceso - en el caso de Rapidatos con los

fundadores en rol de “monarca” y los sucesores en rol de “manager”, en el caso de Construyendo con los fundadores en rol de “delegador” y los sucesores entre los roles de “manager” y de “tomador de decisiones”. Sin embargo, una de las conclusiones más fuertes de Handler es que existe un riesgo continuo de que el sucedido decide salir del proceso y volver a ser el “monarca”. La experiencia de estos casos vuelve a plantear la precariedad, tal como la concibe Handler, del concepto de la “toma de decisión del retiro”. Como se planteó en el Capítulo 3, si se sigue la lógica de Handler, que la transición está muy “sensible”, e algunos fundadores son incapaces de llevar el proceso a su conclusión lógica, efectivamente congelando la sucesión, se puede llegar a la conclusión que la decisión nunca está completamente tomada, que siempre hay posibilidad de una retracción por parte del fundador. En ambos casos estudiados, parece seguir existiendo esta posibilidad, aun con la decisión nominalmente “tomada”.

Capítulo 8: Bibliografía

- Abalos, Emiliano R. (2017). Plan de Sucesión en Pymes Familiares - Caso de Estudio: Pyme Industrial Familiar del sector metalmecánico del partido de Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires (2015- 2016). (Tesis de posgrado). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Amat Salas, Joan M. (1998). La continuidad de la empresa familiar. *Boletín de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 45, 2-6.
- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Berenbeim, Ronald E. (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, vol. III, no 1, 69-110.
- Cabrera-Suarez, K., & García Falcón, J. (2000). Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 6, 187–212.
- Cabrera-Suarez, K; De Saá-Pérez, P; García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol XIV (1), 37-48.
- Campbell, N.D., Heriot, K.C., & Welsh, D.H.B. (2007). The black box: Unravelling family business succession. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), 9-14.
- Chittoor, Raveendra; Das, Ranjan. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, Vol XX (1), 65-79.
- Christensen, C. Roland. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Harvard University Press.
- Claver Cortes, Enrique et al. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégica. *ESIC Market*, 04, 229-257.
- De Massis, A, Chua, J., Chrisman, J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XXI, no. 2, 183-199.
- Doderó, S. (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management*, Universidad del CEMA, vol. 08, 9-12.
- Dubois, E. (Ed.). (2014). *La Sucesión en la Empresa Familiar* (1st ed.). Ad-Hoc
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Miske, G. A. (2002). Passing the baton, The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Estévez, Marilú (2014). *Traspaso de mando y elección del sucesor en empresas familiares como proceso de profesionalización: factores psicológicos determinantes del proceso*. (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. La Caixa.
- Gersick, K. E., Davis, J. A; Hampton, M. M; Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Review Press.

- Gordon, Gil E, Rosen, Ned. (1981). Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 227-254.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Grusky, Oscar. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, Vol 39 (2), 105-115.
- Guinjoan, M., & Llauradó, J. M. (2000). *El Empresario Familiar y Su Plan de Sucesión*. Ediciones Díaz de Santos.
- Handler, Wendy C; Kram, Kathy E. (Winter 1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, Vol 1, No.4, 361-381.
- Handler, Wendy C. (Fall 1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1990, 37-51.
- Haveman, Heather A; Khaire, Mukti V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, Vol 19, 437-463.
- Hofer, Charles; Charan, Ram. (1984). The Transition to Professional Management: Mission Impossible? *American Journal of Small Business*, Vol IX.
- Ip, Barry; Jacobs, Gabriel. (2006). Business Succession Planning: A Review of the Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, no 3, 326-350.
- Kets De Vries, M. F. R. (January 1988). The Dark Side of CEO Succession. *Harvard Business Review*.
- Kesner, Idalene; Sehora, Terrence. (1994). Executive succession: past, present and future. *Journal of Management*, Vol 20 (2), 327-372.
- Lansberg, Ivan. (1988). La Conspiración de la Sucesión. *Family Business Review*.
- Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny; Steier, Lloyd. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 2004, 305-328.
- Leandro, Arnaldo Araya. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 6 (2), 29-39.
- Levinson, Harry. (Marzo 1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*.
- Macías Ramírez, Víctor; Ramírez Ospina, Duvan. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9 (15), 193-212.
- Martínez Carazo, P. C. (2002). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento Y Gestión*, 20, 165-193.
- McGivern, Chris. (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 2, no 4, 401-411.
- Mintzberg, Henry. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Miskoski, Daniela Andrea. (2015). La Sucesión de las Empresas Familiares en la Ciudad de La Rioja. *Revista OIKONOMOS*, Vol. 5, no 1, 75-94.

- Motwani, Jaideep; Levenburg, Nancy; Schwartz, Thomas. (2006). Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. *International Small Business Journal*, Vol 24 (5), 471–495.
- Press, Eduardo. (2011). *Empresas de Familia: Del Conflicto A La Eficiencia*. Ediciones Granica S.A.
- Ronco, María Sol. (2014). *Transferencia de conocimiento: un estudio de casos de Pyme familiares en Argentina durante el proceso de sucesión* (Tesis de maestría). Universidad de San Andres, Buenos Aires.
- Rubenson, George C; Gupta, Anil K. (1996). The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1996, 21-35.
- Santamaría, E, Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35 (2).
- Schein, Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schlemenson, Aldo. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Sharma, P; Chrisman, J; Pablo, A, Chua, J. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2001, 17-35.
- Sonnenfeld, Jeffrey. (1988). *The Hero's Farewell: What happens when CEOs retire*. Nueva York: OUP.
- Stavrou, Eliana. (2003). Leadership Succession in Owner- managed Firms through the Lens of Extraversion. *International Small Business Journal*, 21(3), 331-347.
- Tashakori, Maryam. (1980). *Management Succession: From the Owner-Founder to the Professional President*. New York: Praeger.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1989). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Thornton, Patricia H, Ocasio, William. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, Vol 105 (3), 801-843.
- Venter, E; Boshoff, C; Maas, G. (2006). Influence of owner-manager- related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Entrepreneurship and Innovation*, February 2006, 33-47,
- Vieytes, Rut. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. (1ra. Ed.) Buenos Aires: De las Ciencias.
- Wasserman, Noam. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success. *Organization Science*, Vol 14 (2), 149-172.
- Weber, Max. (1947). *Theory of Social and Economic Organization* (Henderson y Parsons, trad.) Glencoe: The Free Press.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. *Research Papers in Economics*.

APENDICES

- a. Índice de figuras
- b. Índice de tablas
- c. Transcripciones de entrevistas

a. Índice de figuras

Figura 1: El sistema de la empresa familiar (citado en Lansberg, 1988; originalmente Taguiri y Davis, 1982)

Figura 2: *Un modelo de cuestiones y problemas de sucesión y los factores que influyen en el resultado de las decisiones sobre la sucesión* (McGivern, 1989, traducción propia del inglés)

Figura 3: Modelo de desarrollo tridimensional, Gersick et al (1997, traductor desconocido)

Figura 4: Proceso de sucesión (Guinjoan y Llauradó, 2000)

Figura 5: factores para el relevo de la dirección – el momento ideal del traspaso (Guinjoan y Llauradó, 2000)

Figura 6: Marco teórico del proyecto: factores asociados con resistencia o fomentación de la decisión de retiro por parte del fundador (elaboración propia)

b. Índice de tablas

Tabla 1: Identificación de factores asociados con resistencia o fomentación de la decisión de retiro por parte del fundador – reordenado para ser más claro

c. **Transcripciones de entrevistas**

Nota: los nombres de todas las empresas y las personas fueron cambiadas en las transcripciones para preservar la anonimidad.

Entrevista Mario, 28/06/2022, 9.30h

Oficinas Rapidados, Parque Patricios, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Emily: ¿Quieres contarme un poco de la empresa? ¿Cómo llegaron hasta acá?

Conocimos con Néstor trabajando en [Empresa A], nos hicimos muy amigos, salimos a pescar juntos.

En el año 87, pensamos, “Por qué no hacemos algo por nuestra cuenta, algo de consultoría”.

Empezamos a diseñar software de manufactura – Efficax – conseguimos que un amigo nos prestó una oficina.

Todos los días, a las 18h colgamos [Empresa A] y fuimos a la oficina, durante un montón de tiempo.

Empezamos a vender el software – y empresas lo empezaron a comprar – y en algún momento, un terrible riesgo, logramos vender a [Empresa A] mismo – en esa época era pecado mortal [trabajar en] algo fuera de [Empresa A]. Empezamos a tener varios clientes.

Después me ofrecieron ser representante de un software internacional llamado Bipex – allí renuncié de [Empresa A]. Allí contraté a Néstor como consultor – él se fue de [Empresa A] y allí fue el principio.

Fundamos la SA en el 92.

En este momento éramos tres – Néstor, yo, y Diego Rigoni.

Seguimos con software de manufactura, vendimos a varias empresas.

En 96 hay un hecho histórico – una bisagra – una ingeniera que era alumna de inglés de mi señora – Claudia Machado su nombre – trabajó en [CLIENTE X]. Me dijo, “Me tiraron un proyecto que es vincular vía EDI los proveedores con la fábrica. Voy a hacer una licitación para homologar un software que hace esto”. [En Rapidados] estábamos en la búsqueda, no nos íbamos muy bien. Me mandó un documento de como 200 hojas, no era muy claro.

Vamos a la planta de ellos en Rosario, para que nos cuenten todas sus dudas. Cuando empezamos a preguntar, no nos contestaron – nos dimos cuenta de que sabíamos mucho más nosotros [que ellos]. Hicieron la licitación y nosotros fuimos los primeros. Esto fue Efinet, una suite de afinación logística.

Juntamos tres softwares – de comunicación, de gestión de pedido, de etiqueta con códigos de barras – en el mundo nadie había asociado estas cosas antes. Cuando la ingeniera cuenta en la casa en Detroit, dicen, “no puede ser”. El responsable mundial de [CLIENTE X] de EDI vino a vernos y explicamos. Fue el primer proyecto de EDI exitoso de Argentina.

Acá empezamos nuestra peregrinación con EDI. De golpe tuvimos 20 clientes autopartistas.

Después pensamos, los supermercados también tienen este problema.

Y después llegó otro hecho histórico para la empresa. Hablamos con [CLIENTE Y], utilizaba un VAN [value-added network], no internet. Nos dijo, “Quiero que Uds. administran comercialmente el VAN de [CLIENTE Y] en Argentina”.

De repente tuvimos la posibilidad de contactarnos con empresas gigantes de *retail*, como Arcor, Johnson y Johnson.

Contactamos a [Cliente Z] en 1998-1999 y diseñamos un producto. Ellos tenían 600 proveedores, 200 con EDI a través de una empresa mexicana, Edicom. Ya nosotros tenemos el 75% - los nuevos y los que ya trabajaron con Edicom.

En paralelo, la empresa va creciendo.

Emily: ¿Cuántas personas hay en la organización hoy?

Hoy somos 80 personas.

Ya fuimos buscando otros supermercados. Nos transformamos en el líder en el mercado argentino de EDI por internet.

En este momento, todo era muy casero todavía.

Después tuvimos nuestro primer producto, hace unos 12 años reemplazamos Krikos con Krikos 360. Ya fue desarrollado con criterio de UX, mirando a Europa.

Fuimos creciendo en cantidad de clientes. Conseguimos 60 supermercados. Hoy tenemos 2.000 clientes, eso significa 80 millones de documentos por año.

En 2010, cuando salió la normativa de la factura electrónica en Argentina, nos pusimos con eso. Hay 80 o 90 empresas que hacen toda su facturación a través de nosotros, por ejemplo, Quilmes.

Emily: ¿Y cómo fue la incorporación de los hijos de ustedes a la empresa?

Había ingresado a la compañía Mariano, el hijo de Néstor, y mis dos hijos – Gregorio que ya es gerente comercial, y Pablo que entró para un *spin off* llamado Teambuy. Allí empezó con el diseño de Krikos 360 – hoy es gerente de producto.

Hace unos 4 años dijimos, vamos a hacer un asesoramiento de empresas familiares para ver el tema de la sucesión. Decidimos contratar a Guillermo Perkins.

Emily: ¿Y qué definieron con él?

Nos ayudó a definir varias nuevas formas de trabajar.

Nos ayudó a armar un directorio ampliado – los metió a los hijos en el directorio como parte ejecutiva. Antes teníamos un directorio, pero era sólo para cumplir la norma fiscal, no actuaba como un directorio – éramos Néstor, yo, Diego, Bernardo que trabajaba con nosotros en [Empresa A], que era una persona mas de cliente, ahora es consultor. Perkins nos dijo, necesitan un directorio que funciona como tal. Empezó a tener una participación en generar la estrategia de la empresa. Nos aconsejó sumarles a los pibes – no hacen falta que son directores remunerados – pero para dar sus ideas. Ahora es una entidad que verdaderamente cumple su rol – diseño de la estrategia, selección de elementos de la cultura; estamos por lanzar una nueva área de pos-venta – es un paso más de *customer care*. En el directorio somos siete, tiene una frecuencia mensual y a veces reuniones especificas. Una agenda que se sigue rigurosamente – Pablo actúa como secretario de actos.

Después creó el Grupo de los 7 – todos los futuros dueños – los siete hermanos – uno de mis hijos, tres de los hijos de Néstor que están fuera de la empresa, todos están en otras cosas. Dos veces por año se juntan. Se juntan por zoom, porque algunas hijas viven lejos. Los que están adentro cuentan como va todo dentro de la empresa. Un día se van a encontrar con acciones y es importante que entiendan algo de la empresa.

Emily: ¿Ya son propietarios?

El sistema de propiedad hoy es 50% Néstor, 50% mío.

Después, armamos un protocolo familiar.

Emily: Están trabajando bastante para dejar todo listo para su sucesión.

En los últimos años, un poco antes de la pandemia, empezamos a trabajar con un psicólogo sobre temas de la cultura de la empresa. Estamos trabajando en confianza, trabajo en equipo y compromiso.

Emily: ¿Cómo va cambiando tu rol con la incorporación de tus hijos?

¡Yo empecé haciendo todo – lleve las tarjetas de fin de año a las empresas! Pero siempre estuve en el área comercial.

Los máximos operativos siguen siendo Néstor y yo.

La figura de Gregorio ha crecido y maneja casi toda la parte comercial, me voy de viaje con mucha tranquilidad. Tengo la expectativa de trabajar cada vez menos

El Rol de Mariano es Gerente Administrativo. Empezó como programador, pero después hizo un MBA.

Emily: ¿Cómo fue la incorporación de los hijos? ¿Siempre la idea fue que se iban a incorporarse a la empresa?

Fue totalmente natural, siempre fue “que vengan por un tiempito para ayudarnos con tal cosa”. Gregorio entró para ordenar el área comercial. Pablo se había ido de Telefónica, entonces dijimos que venga mientras no tenga trabajo, para manejar Teambuy. Teambuy era una idea que tuvimos similar a Groupon. Mariano pedimos que venga para programar. Naturalmente fueron creciendo. En ningún caso, fueron criticados. Siempre fueron valorados. No pensamos si iban a entrar a ocupar ese rol, se fue dando naturalmente.

Mi otra hija, María Eugenia, su mundo es la docencia, bajo ningún concepto tiene interés en participar en la empresa. Ya tenemos un esquema de profesionalización, el ingreso de la persona tiene que ver con su conocimiento, no se incorporan solamente por ser familiares.

Nos fuimos formalizando la empresa con el tiempo – cuando arrancamos no había nada. Yo muy marcadamente me dedicaba a la parte comercial. Iba con mi auto a ver a cada tipo. Néstor se ocupó mas de los aspectos de finanzas. Diego era mas del desarrollo. Cuando fuimos creciendo, el área que fue evolucionando fue la parte de la fabrica. Nosotros hacemos productos, facturamos por abono mensual, no hacemos nada a medida. Fue creciendo primero como las típicas empresas de sistemas – con analistas y desarrollados, por último, con la creación de gerente de producto. Ya tenemos una organización muy moderna con un gerente de producto. Es una organización de desarrollo producto-céntrico. El área de administración siempre fue igual, creciendo no mas, también comercial.

Emily: ¿Cuándo decidieron empezar a trabajar con Guillermo Perkins para empezar a ver el seguimiento de la empresa en el tiempo?

Charlando con Néstor, decidimos que seria bueno verlo. No sé si hubo un hecho detonante.

Emily: ¿Y cómo ven la evolución de su rol en los próximos años?

Lo que nosotros queremos hacer es viajar, rajarnos. Que la empresa ande sin nosotros. Para nosotros el tema de los viajes de placer es muy importante. Por el tema de los viajes deje de dar clases en la facultad. El tema central es disponer de tiempo.

El proceso de incorporación de los hijos ha sido de prueba y error, estamos viendo constantemente el desempeño de la segunda generación. Valorando lo que hacen bien y corrigiendo algunas cosas. Fuimos largando de a poco. Fuimos haciendo sobre la marcha. No fue un proceso planificado. De prueba y error. Algunas veces tuvimos que dar marcha atrás.

Ellos vinieron a la empresa para dar una mano con temas puntuales. Cuando vimos el desempeño en ese primer temita, vimos que tenían mucho más potencial, comparado con el resto de la organización. Del temita surgió un tema, y después un temazo.... Paulatinamente les dimos cosas de mas complejidad. Es fácil ver el desempeño de una persona, y ves su aceptación por parte de los demás. Necesitas juicio para ver si están con posibilidad de mas. Hasta darles mas espacio y tiempo. Vemos que la decisión es correcta. Vemos cuántas personas no están conformes con Gregorio y llaman a mi – ¡nadie! Este es el mejor indicador que funciona. Otro indicador son los logros. Hay pocas empresas que

tienen como tenemos nosotros evaluado las actividades de los vendedores. Hay un montón de indicadores previos a “vendí tanto”. La venta es la suma de abonos, no pasa nada si no vendemos un mes.

Mi rol sigue siendo en lo comercial. A las reuniones de cierre mensual vengo religiosamente, me encanta estar en esta reunión. Tiro algunos conceptos e ideas.

Pero el 99% maneja Gregorio. Después tengo el rol de director – anécdota, migración a nuevo sistema – participo con algunas cosas que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa, un rol mas generalista. Definimos en el directorio el rumbo que vamos a seguir, por ejemplo, el remito electrónico de la AFIP – investigamos oportunidades. No hay autoritarismo.

Todos los días yo miro los mails, y vengo acá [a la oficina] los martes y jueves.

Tengo muchos intereses: los autos clásicos, la regata, los nietos, tengo una quinta con un taller de carpintería, pista de Scalextrix – me sobran cosas para hacer.

Una decisión que tenemos que tomar es generar, elegir un CEO de la compañía, el cargo ejecutivo. Aunque el rol es chiquito, sigue siendo nosotros. Y que nosotros nos quedemos en el directorio. No es la idea irse de completo.

No lo hablamos por ahora. No nos acucia, podemos manejarlo nosotros todavía. No estamos hablándolo. Hay que buscar un momento en lo cual nos ayuda las circunstancias, que nos ayuda. No se si es si nos da una enfermedad.

A esos muchachos todavía les falta algunos puntos para pulir. Queremos avanzar con esto. Por ahora seguimos nosotros.

Entrevista Néstor, 28/06/2022, 11h

Oficinas Rapidatos, Parque Patricios, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Emily: ¿Quieres contarme un poco de la empresa? ¿Cómo llegaron hasta acá?

Nuestra situación es distinta a otros fundadores porque somos dos socios. Nosotros venimos negociando desde el día que empezamos, estamos acostumbrado a negociar lo que hacemos. Tener una sociedad necesita mucha negociación.

Nosotros arrancamos todos los veranos yendo a pescar juntos. La relación se va puliendo. Con nuestras señoras viajamos juntos. Las cosas que hablan cuando no están en la oficina. No somos solo nosotros dos, ya somos cuatro. La cosa es mucho mas armónica. Eso hay que cuidarlo constantemente.

En un país muy complicado – no hay línea de llegada – permanentemente tenes que estar mirando hacia adelante. Lo que tenes hoy puede no tener valor en el próximo momento.

Emily: ¿Cómo arrancaron con Rapidatos?

Salimos con un producto y con consultoría, se fue consolidando la parte de producto. Damos un servicio. Damos facilidad a los distintos protocolos – brindamos distintos sistemas de comunicación para que los clientes puedan vincularse con nuestros sistemas, son empresas grandes con un enorme volumen de transacciones.

Emily: Me contó Mario que desde hace unos años están trabajando en profesionalizar la empresa.

Apuntamos a que los hijos se junten cuatro veces por año, que compartan su experiencia. Se conocen, pero no son necesariamente amigos – su relación es menos profundo [que mi relación con Mario]. El peligro es si pasa algo con los fundadores, puede que él que está afuera quiere vender, hay que tratar de que haya un nivel de involucramiento por parte de cada uno.

Fue de a poco, fuimos a una charla sobre empresas familiares, nos quedan un poco la problemática y el tratamiento mas profesional de cómo manejarlo. Fuimos madurando la idea, eso fue cuatro o cinco años atrás. Ahora estamos siguiendo los lineamientos de que salió.

Mariano está trabajando en la empresa – es el mas junior. Está trabajando desde hace bastante, no tenia rol gerencial, mas de consultor. Pero desde hace poco, la idea es que iba tomando el rol que tenia de la parte administrativa.

Emily: Y ¿cómo imaginan su salida de la empresa?

¡A Mario le cuesta un poco más soltar, le van a tener que sacar de acá con las patas de adelante – le cuesta mas delegar! Tiene los dos hijos, en comercial y producto. El de producto arrancó con la idea de Teambuy – este negocio se fue, pero metemos a Pablo en la

empresa. Después de la reestructuración del año pasado, está manejando todo lo que es producto.

Mi duda es, cuando no estamos, ¿quién va a ser el motor de nuevas ideas? Producto es como la semilla donde nace las nuevas ideas. Estamos intentando que los responsables de producto vuelan un poco mas. El desafío es lograr que la gente de producto vuele. A Pablo le cuesta menos, es bastante creativo. Producto debería ser el corazón estratégico del negocio – donde surgen las ideas.

Quiero que la organización acompañe a los nuevos personajes. Tienen que sentir que ellos van a conducir al éxito. El desafío es ver que ellos son capaces de lo que hicimos.

Mariano trabaja en lo mío, pero intento que también opine sobre lo demás. Tengo que lograr que el tome más temas. El tiene que ver mas allá de su función.

Cada año hay un cinco a diez por ciento de incremento en abonos, de eso vivo. Lo relevante es mantener lo que tenes. Cuando arranco sé cuánto voy a ganar.

El desafío con él es que se involucre mas allá de su función – no solo su función, pero también como representante de la familia, necesita una visión mas amplia.

Otro gran tema actual es el trabajo hibrido – es todavía un tema acá – necesitamos presencialidad para procesos creativos. Fue un tema muy difícil no estar presente. Estás buscando el momento para decir las cosas, sin la presencialidad es difícil. Es un desafío muy grande. Sale de las entrevistas de clima – el 90% tienen problemas con otros sectores. Hoy en día se juntan los equipos, pero no con otros – se agudizan los problemas. Antes se conocía la gente.

Emily: ¿Cómo es tu rol actual dentro de la empresa?

Estoy en la oficina los martes y jueves. Intento ir delegando en mas medida. Hay algo que nos cuesta, en todo este proceso de delegación. Tenemos armado un directorio, y un esquema sucesorio. La familia - la propiedad, el gobierno y la gestión. Acá hay dos dueños, no logramos por ahora que el directorio entienda que tiene que dar explicaciones a los propietarios. En la parte de directorio, se toman las decisiones allí y todos en plano de igualdad. El directorio debería rendir cuentas a la sociedad. No queda la idea de que el directorio tiene que rendir cuentas a nadie. Falta un poco de pulimiento de funcionamiento. Tiene que rendir cuentas, no es una entidad en si misma.

Emily: ¿Cómo va a ir evolucionando tu rol?

Para mí, hay todo un tema de sanidad mental. Hasta dónde está bueno para la empresa que estés adentro. Y también por otro lado, me retiro y ¿me dedico a jugar los bolos? Yo me imagino más alejarme de las funciones ejecutivas, sin gente a cargo – mas en ámbitos de directorio y como accionista. Más la dirección y menos de la ejecución. Se va logrando en la medida que tengan mas confianza en los que van a sucedernos.

Si yo fuera plenamente tranquilo, no estaría acá tan metido. Estamos todavía en proceso de formación de la gente. No es solo formación técnica, si no humana, de gerencia.

Entrevista Diego, 18/08/2022, 10.30h

Oficinas Rapidatos, Parque Patricios, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Emily: ¿Quieres contarme de tu historia como parte Rapidatos?

Al principio éramos tres. En este momento estaba trabajando en [empresa X], teníamos con Mario y Néstor un amigo en común, le llegó a Claudio, exjefe mío, le preguntaron si tenía algún programador, mencionaron a mi, y empezamos a trabajar en horarios no de oficina, de 7 a 10 de la noche.

Habían conseguido una oficina prestada en Florida y Lavalle. ¡Ahora pasamos por allí de vez en cuando y nos acordamos! Allí arrancamos, con el desarrollo de un sistema de control de producción, yo desarrollé toda esa solución, con stocks, materiales.

Esto fue creciendo, empezamos a tener algunos clientes, y tomaron la decisión de integrar a Rapidatos. Cuando ellos estaban en condiciones de bancar la parte fija, empezamos a trabajar ya en una casa de los padres de Mario, en la calle Terrera, cerca de Plaza Irlanda. Se fue adaptando de a poco, primero una pequeña parte de la casa con unos tablonés y caballetes, con la computadora que ya se ve en la entrada, fue la primera que comprábamos.

Seguimos trabajando en estas soluciones, desarrollamos otra para industria textil. Nada de los lenguajes actuales, no Windows ni nada. Había todo un mercado empezando a empujar a esta tecnología. Se hacía cada vez más fuerte, más seguro, nos fue acompañando la tecnología. Alpargatas y otros textiles fueron comprando este producto. Siempre fuimos muy cuidadosos en nuestro crecimiento, no agregar gastos fijos. Hasta que una compañía, una persona que trabajaba en [automotriz X] nos dijo que había un proyecto para EDI, intercambio entre *partners*, quería empezar a trabajar en Argentina y no había proveedores locales. Si teníamos ganas de hacer esto. No tenía nada que ver con lo que estábamos haciendo. Eran los días muy tempranos de internet, casi no existía. Pero sí había redes privadas, como ATT, IBM. ¡Era muy novedoso para nosotros! Ya empezó a aparecer Windows. Empezamos a trabajar en EDI, pero en la industria automotriz, todo de escritorio, yo iba a instalar en las máquinas de los clientes. Empezamos a trabajar con otros automotrices, siempre en autopartistas – la comunicación de lo que iban a enviar.

Después nos enteramos de que [supermercado X] estaba comenzando con el intercambio de información con sus proveedores, lo había hecho en Europa y quería hacerlo también acá. Empezamos a crecer allí con EDI con otros *retailers*.

Con eso nuestros dos productos iniciales quedaron medio relegados. Tuvimos que ir por un lado o por otro. Y allí apareció Microsoft con un servicio, pero sobre internet. Los costos eran tan distintos, con redes privadas – VAN - solo podrían acceder algunas. Vamos a internet o vamos al tacho. Entonces empezamos a desarrollar un servicio en internet. Hubo una migración de clientes a la plataforma web. Fuimos entendiendo distintos protocolos. Hubo grandes clientes apostando a esta nueva tecnología.

Después [proveedor de servicios X] se dio de baja de VAN – y pasaron todos los clientes a nosotros.

También aparece el estado – empieza a *aggiornarse* tecnológicamente, la AFIP con la iniciativa de la factura electrónica, los clientes querían esto. AFIP nos tienen como referentes acá. Y también ARBA, impulsor de remito electrónico – todos los que sacan productos a la ruta tienen que informar a ARBA – muchos supermercados.

Emily: ¿Me podés contar como tu rol fue evolucionando durante este tiempo?

Siempre estuve con el área de desarrollo, tomando cada vez más gente. La mesa de ayuda al principio era yo, después agregamos gente. ¡Hice de todo menos vender!

Hace tres años pasé al área de Customer Care – un reacomodamiento en la empresa – Bernardo pasó a asesor – empezaron a trabajar los hijos de Mario y Néstor. Fue creciendo el área de Producto. Y hace un año volví al área de tecnología – todo lo que es desarrollo, infraestructura, todos los fierros, toda la base de datos. Vi crecer a toda la gente dentro de la compañía. Me parece increíble tener 30 años acá. ¡Pasamos por todas las crisis, que nos paguen en patagones...!

Ahora están buscando más allá – más de 100 cadenas de supermercados, en la parte automotriz también estamos. Esa decisión que comenzó con una amiga de Mario termina acá y sigue.... Ahora estamos buscando internacionalizar, buscar mercados, primero en Chile y Uruguay. Ahora se toma una persona para la parte externa.

Estamos permanentemente buscando la innovación, tener los oídos abiertos. Por ejemplo, blockchain. Ahora estamos con *single sign on*, por lo menos entre productos nuestros...

Tuvimos una primera experiencia en Brasil, hace 20 años abrimos una oficina, con la idea de hacer lo mismo que acá, empezamos a trabajar, fue muy duro el tema cultural – en Brasil era mucho más ‘old school’ – además distancias enormes. Pedían mucha capacitación. Todo fue un aprendizaje.

En que negocio estamos – en un negocio, estamos vendiendo confianza.

Emily: ¿Cuánto sabes del tema de la sucesión de Mario y Néstor? ¿Estás involucrado?

Hicieron algunas capacitaciones en empresas familiares, creo que en varios lugares. Trabajaron con coach externos que se dedican a estas cosas, dan pistas.

En ese marco se fueron generando procesos de desvinculación – la división accionaria, los accionistas aparecieron a aparecer. Todavía no está muy instalado, pero sí empiezan a hablar de los “accionistas” – hacen reuniones de familia, para entender dirección estratégica, cómo está la compañía.

Hay hijos que están trabajando en la sucesión. También la mujer forma un poco parte de la administración – al principio estaba ella, ya se va desapareciendo.

Se va notando cada vez estas tres personas [los hijos] tomando mas protagonismo, tomando decisiones. Se van corriendo, antes hablaba con Mario y Néstor, ahora las decisiones pasan por el directorio, las aprobaciones tienen que venir desde este lado. Ya no solo las opiniones de estos dos.

Este es un proceso de generación de confianza, hasta que no tengan la confianza en este cuerpo de directorio no se van a ir – pero están cada vez menos. Se nota en los últimos diez años. Estamos en este proceso.

Emily: ¿Cuánto se van comunicando sobre el tema en la empresa?

Se va hablando, no nos sentamos en una oficina para hablar, pero sí sabemos que están en este proceso, no está tan formalizado. No se transmite todo el proceso formalmente a la organización. Los que estamos mas cerca tenemos mas data. Tampoco hay una fecha, no es “en tal momento pasa tal cosa”.

También estamos priorizando desde hace unos años, un cambio cultural – definimos atributos que consideramos que son valiosos – con todos los empleados – compromiso, confianza, trabajo en equipo. Siempre estamos instalando estos atributos en este momento. Siempre encuestas en cada reunión importante – cómo cumplimos con estos atributos. Lo vemos en indicadores. El capital de la compañía es la gente, queriendo crear este clima.

Emily: ¿Cómo ves el retiro de Mario y Néstor?

Les va a costar como a cualquier persona que dedicó su vida a eso. Hago una analogía con el futbol, lo que habrá costado a Maradona a dejar el futbol.... Bochini irse de Independiente. Es una decisión. Creo que van a ir haciendo paulatino, no va a ser de un día a otro. Siempre van a estar conectados. Van a ser referentes. Creo finalmente lo van a hacer de forma tranquila.

Es un proceso que ya tiene ocho años. Va a depender también de lo que pasa a los hijos en sus formas de liderar. Su estilo no es lo mismo, incluso entre ellos también. Nos ha costado tener un estilo de liderazgo común. Es un punto importante. Particularmente ahora cuando la cultura organizacional ha cambiado tanto, la gente no quiere ingresar para quedarse, está priorizando su calidad de vida. Va a depender de que los sucesores van acompañando eso. La vara está alta.

Siempre dije que la empresa perdurará después de la primera generación – está muy pegada a los sacrificios, lo tienen claro, ellos también empezaron en Terrero, conociendo muy de cerca los sacrificios que tuvieron que hacer los padres, y todo lo que implica eso. Es la otra generación que es mas difícil. Hay que tener cuidado allí.

Entrevista Mariano, Gerente Administración (hijo de Néstor), 18/08/2022, 11.30h
Oficinas Rapidatos, Parque Patricios, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Emily: ¿Como fue crecer con un padre con su propia empresa? ¿Que recuerdos tenes de esto?

Tenia ocho años. Tengo algunos recuerdos de él llegando tarde a casa, con Rapidatos – recuerdo que él muchos sábados trabajaba. Llegaba a mediodía los sábados, estaban *a full* con la empresa, la dedicaba el máximo tiempo posible.

Después me acuerdo cuando estábamos en la casa de los padres de Mario – empezaron utilizando tres habitaciones, y fue desparramando por toda la casa. Eso fue los finales de los 90s, me acuerdo de que la empresa estaba allí.

Después fue creciendo, estaba muy orientado a vender productos. En los años 98, 99, 2000 yo ya estaba en el secundario, empecé a escuchar que estaban con ganas de migrar al negocio de retail, que es el producto fuerte de ahora.

Emily: ¿Como fue tu incorporación en la empresa?

Empiezo en Rapidatos en 2005, 2006, me llamó Daniel, le dijo a mi viejo, necesitaba a alguien. Yo estaba de vacaciones en mi casa, no estaba haciendo nada, si podía yo ir alguna vez a la oficina para organizar, instalar unas computadoras, terminé yendo todo el verano. Después me pidieron probar unos sistemas, el testing de programas, seguí quedando, ¡fui el primer tester oficial! Ya empecé. Volví a la facultad, empecé a ir medio día a la empresa. Así estuve un par de años. Después cambié de facultad para venir acá todo el día – antes era como pasante – allí empecé a venir mas fijo. Después pasé de probar a diseñar, pasé bastantes años en el diseño, hace unos años me ofrecen hacer un MBA desde Rapidatos, lo hice, y allí me ofrecieron carga de la parte administración.

Emily: ¿Tuviste siempre la idea de que ibas a trabajar un día en la empresa?

No fue la idea desde el primer momento de trabajar con ellos, en ese momento. Me tocó, me pasó, y acá estoy. Me interesaba sistemas antes de que entendiera que Rapidatos hacia esto. No tenia mucha noción de por qué mi papá terminó con [Empresa A] y por qué pasó a Rapidatos. No entendía que la empresa pertenecía a él.

Emily: ¿Contame de tu rol actual?

Ahora soy Gerente de Administración Me gusta, me parece un desafío, hay un montón de cosas para hacer. Siempre tuve contacto con el área de administración, porque estaba con la parte de facturación electrónica, siempre estuve en la parte de conexión del área.

Emily: ¿Como fue la delegación de tu padre?

Yo imaginaba que iba a ser la persona de tomar ese rol [de gerente administrativo]. Pero no hubo una promesa. Nunca lo explicitó.

Hubo una especie de transición. La gerente de administración era el rol de mi vieja. Mi padre era mas de la parte operativa, de los pagos, manejo de los bancos. Antes él estaba un poco mas en el día a día. Mi mamá se ocupaba de la gerencia de administración – hubo toda una transición. Participe unos meses en las reuniones, deje de participar tanto en la parte de desarrollo, fui largando de a poco análisis, diseño de sistemas. Mi mamá dejo la gerencia hace tres, cuatro meses. Ella pasó a un rol de tesorera, es lo que mas hacia antes mi padre. Yo me ocupo de lo que hacia ella – el manejo de la gente, los objetivos del área, el manejo de bancos. Mi padre participa de reuniones de cierre mensual, y a veces pregunta una cosa, participa en los ajustes de precio, hace conmigo seguimiento de presupuesto, toma de decisiones. La parte mas operativa ya lo delegó. El sigue con la parte mas de seguimiento. A veces es un poco reiterativo, es su forma de ser.

Emily: ¿Como imaginas que va a terminar tu padre? ¿Como imaginas que va a ser su rol eventualmente?

No sé si su idea es irse totalmente, por allí se delega un poco mas, por allí algo de seguimiento y control va a seguir. No es que lo consume tanto tiempo – cuatro horas semanales máximo. También participa en área de producto.

Hicimos un seminario de empresas familiares. Después hicimos un curso de empresas familiares. De allí se desprendieron un montón de acciones – protocolo familiar, entre las dos familias, no es un contrato, pero tiene el peso de eso entre nosotros; el directorio ampliado; reuniones con hijos no directores; la mesa de los 7 – los hijos; la mesa de los 5 que es el directorio familiar.

Emily: ¿Me podés explicar cómo funcionan esos foros?

En la mesa de 7, contamos a los que no están en la empresa, donde queremos que vaya la empresa, los resultados. En un momento ya van a ser propietarios. Es para que ellos también opinen.

El directorio ampliado es mas operativo, tratamos temas de clientes, problemas, temas de RRHH. Están Bernardo, Diego, Verónica [gerente de RRHH]. Hablamos de desvinculaciones, algún conflicto, en qué está la competencia, seguimiento de objetivos, resumen de reunión de gestión de los sectores con indicadores. Hay una agenda fija. A veces hay temas para tratar allí. Es mensual, de medio día.

El directorio familiar, la mesa de 5, son para temas que no queremos que se enteren – en qué queremos invertir, antes estar de acuerdo nosotros antes de llevar al directorio ampliado. Es casi una reunión de accionistas.

Emily: ¿Cuánto hablan sobre el tema de la sucesión?

Explícitamente no se habla de la sucesión. En algún momento se hablaba mas explicita. Que iban a trabajar menos. Pero sabemos que les gusta, sabemos que no van a dejar de intervenir, de participar.

Emily: ¿Cómo fue cambiando el rol de tu padre y Mario?

En algunos temas son mas consultivos. Se meten a veces en algunos temas operativos. Si tenes un argumento no lo vas a guardar, pero la opinión de ellos, no sé si pesa mas, por allí si, porque son los fundadores, porque tienen mas conocimiento, y además son los accionistas.

No es que se habla, por allí hacen algún comentario de “nosotros siempre lo hicimos así, cuando nosotros no estemos, van a tener que resolverlo Uds...”

Ellos discutían y salían de la sala con la decisión tomada por los dos y defendido por los dos. Es una manera distinta de decidir. Antes la decisión la tomaban ellos, ahora hay otro órgano y tiene que notarse consensuado. Tiene que notarse que pasa lo mismo, si no la gente se confunde. Tiene que lucir que es un órgano uniforme.

Otra cosa, algunas personas comentan, cada tanto sale, “¿qué va a ser de la empresa cuando no estén?”. Mas que nada la gente mas vieja. No sale especialmente, sale mas en el directorio familiar. La gente va viendo que van pasando cosas, que hay un directorio familiar, pero siguen viendo a ellos trabajar acá. Por allí la gente piensa que ellos siguen tomando las decisiones 100%, que no hay decisiones que estén tomando a niveles mas abajo.

Yo creo que van a seguir, tienen que seguir profundizando en lo que están haciendo ahora.

Emily: ¿Y la gerencia general?

Tiene que definir quien va a tomar ese rol. Hoy ellos están evaluando a todos los gerentes, y ponen los objetivos. Había que ver quien ocuparían estos roles.

Para mi papá, mientras tenga energía y ganas de estar, va a estar. Hasta donde le de la energía. Es mas que un pasatiempo, es su pasión. No está obligado a venir, le gusta. Vengo con él los martes y jueves, el viene acá, por allí no hay mucha gente, le gusta estar, estar con la gente. Cruza media ciudad para estar acá, por allí ni prende la computadora, está charlando con la gente así no mas. Tampoco me molesta que esté.

¡El hizo la empresa! ¡Está lucido para participar! ¡Y le gusta! No le voy a decir nada. Lo mismo a Mario, lo veo igual.

Emily: ¿Cómo se percibe la sucesión dentro de la familia?

Ellos empezaron a tener plata para viajar hace 20 años – ahora sí aprovechan. Por lo general, la sucesión no se debate mucho, no es parte de la mesa familiar.

Mi madre, le gusta que se está yendo mi padre, y también por que me está dejando un espacio a mi. Tiene menos preocupaciones, es mas fácil de viajar.

Emily: ¿Y tu padre deja todo con vos cuando viaja?

Por general no me contacta durante el viaje, por lo general me deja a mi. Lo operativo ya podemos hacer todo, salvo por un tema muy particular.

Emily: ¿Qué dudas o miedos tenes con respecto a la sucesión?

Tenemos que terminar de pensar, que pasará cuando la propiedad esta en manos de los hijos, los 7. Antes de la pandemia era presencial, ahora normalmente es remota. Nos juntamos tres veces por año. Es una incógnita. De mi lado, tres [hermanos] no están. ¿Que van a querer hacer? ¿Van a querer invertir, van a querer vender? Eso si va a ser bien distinto.

Entrevista Bernardo, 27/10/2022, 11.15h
Microsoft Teams

Emily: ¿Quieres contarme de tu historia como parte Rapidatos?

Con Mario y Néstor trabajábamos en [empresa A], una empresa muy profesional. Ingrese en 1973. Trabajamos en distintos puntos dentro del área de sistemas, y trabajamos cerca de 15 años juntos, con mucha interacción entre los tres. Estos retiran y yo permanezco 10 años mas. Finalmente, la empresa implosionó y yo me fui, en 2001, ¡el día 20 de diciembre! Había tenido interacción con ellos como proveedor, después de la desvinculación, mantuvimos charlas. No había ningún proyecto, Argentina era muy golpeado.

Cuando tienen un proyecto que escape de los cánones normales trabajaba *freelance* con ellos. Seguimos así dos o tres años hasta que me incorporé en el plantel formal, tiempo completo, en 2005.

Empezamos a recorrer un camino – éramos una organización muy chiquita de 8 personas. Arrancó un proceso con muchos proyectos muy exitosos. La organización empieza a tomar el volumen, a los cinco años, ya 30, 40 personas.

Arranco colaborando mas en temas de tecnología y de infraestructura. Como éramos muy pequeño también me hago cargo de atención al cliente, entonces conozco muy bien las fortalezas y debilidades de la empresa. Una organización basada en servicios críticos – el incumplimiento por minutos o horas puede tener un impacto enorme. Por ejemplo, un proveedor que entrega elementos de quirófano. Muchas empresas dependen de nuestro servicio de una forma muy critica.

A medida que va creciendo, crecen necesidades tecnológicas, sigo dando servicio a las dos partes.

Hace seis, siete años me quedé solo con parte de infraestructura. Después me desligo de la operación.

Emily: ¿Cuánto sabes del tema de la salida de Mario y Néstor?

¡Nuestra salida – todos vamos a abandonar el barco en algún momento!

Hay algunos elementos todavía que están faltando para seguir apoyando en los sucesores.

Mi actual rol es asesor de dirección – en algunos momentos hubo la idea de que no íbamos yendo por el lado correcto, distintas personas vienen a colaborar. En ese entonces, yo fui involucrada. Me preguntaron si yo quería hacerme cargo de la conducción de todos los equipos. Dije que los años mas la diferencia generacional – es muy fuerte, tienen la edad de mis hijos. Dije puedo ayudar con lo que necesiten, no necesito un cargo. Se planteó una reorganización.

Lo que me pidieron concretamente era apoyo en el área de Producto. La persona que gerencia el área de Producto [Pablo, hijo de Mario] tiene mucha voluntad y empuje, pero menos dominio de la empresa. Va generando resistencia en la organización con su estilo. Empiezo a trabajar cerca de este equipo para ayudar que el nexo entre los hijos no tenga conflictos con la operación, diálogos menos rípidos, conflictos desde la bajada.

Emily: ¿Entonces tu rol es específicamente ayudar con la transición generacional?

Hay dos diálogos – ellos con la organización, y otro en los asados. Trato de ayudarlos a reflexionar sobre qué está pasando. Que entiendan que las cosas no son blanco y negro. Mi rol es como ayudar que el cambio generacional salga bien. Que los hijos entiendan un poco mas las organizaciones. Ellos no entienden las organizaciones mas profesionales. Pablo y Guido un poco. No tienen esta idea de organización que no depende del poder del dueño, sino del dominio o *expertise*. Que los diálogos deben ser entre profesionales. Todavía les falta esto. Hay bastante esfuerzo de Néstor y Mario por eso.

Ellos tienen una relación es difícil lograr repetir. Se conocieron en las buenas y las malas. El que no vivió eso, no lo tiene.

Emily: ¿Qué es lo que falta a los sucesores para que los fundadores puedan retirarse?

Liderazgo – todavía no encontraron su forma de liderar basado en lo profesional. No lo ves en el discurso si no en las formas – “que lo digo yo” – no desde el lado del *expertise*. Tiene que cuidarse doblemente. Estás hablando no desde el punto de vista de debatir, sino como alguien que tiene el poder, incluso con pares.

Emily: ¿Cómo se vive el tema de la sucesión en la empresa?

Hay una preocupación de qué vamos a hacer cuando viene los hijos – por parte de roles mas importantes, en los últimos dos o tres años. Surge de los pasillos. No ha disipado en los últimos años. Algunas veces se comentan estas cosas. Creo que ellos saben de esta preocupación, creo que Néstor en particular tiene esta percepción. Son personalidades bastante distintas. En ese sentido, todo el mundo lo ve que hay personalidades distintas.

Emily: ¿Mario y Néstor comunican sus planes al resto de la empresa?

La conversación existe – dicen formalmente que quieren irse. Por eso van delegando. Algunos dicen, se van, pero no se van, siguen tomando decisiones. Formalmente hay una intención de cambiar las llaves.

Néstor dice “yo quiero sentarme como un director, que me vienen y me dicen esto es como quiero resolver este tema”. Mario es puro empuje, Néstor es un poco mas reflexivo.

Hay dos ámbitos, uno es el ámbito del directorio de la compañía, otro que es el ámbito de los hijos. No sé que se habla en el segundo ámbito. En el ámbito del directorio, se habla con frecuencia que hay que ir tomando los roles, que hay que seguir trabajando con ellos, que dominen algunos impulsos que no estén dominando.

Emily: ¿Hay tiempos definidos?

Es un poco vamos viendo. Notan que no está fluyendo como debería estar. No hay plazos fijos, porque tampoco tienen objetivos fijos los chicos – deberían tenerlos.

Por ahora lo importante es que se sientan cómodos, tranquilos, que la cosa fluya con las decisiones que tomen, que estén capaces de defenderlos, que haya profesionalismo. Que no aparezcan conflictos.

Debo decir que las áreas técnicas en un proceso tan demandante, es un entorno complejo en sí. Necesitas una extrema prolijidad en el trato con los empleados. No podés competir en dinero. Entonces hay un tratamiento que hay que tener con toda la gente. Podría ser mas fácil el proceso en otras industrias. Esta organización es técnica.... Eso es lo mas importante. El núcleo es técnico. Si no hay producto no hay nada. Es un ámbito de alta volatilidad. Hay que convencer que este bueno trabajar acá.

Me parece que va a ser difícil. No creo que vaya a ser igual en ambos casos. Veo a Mario deprendiéndose mas rápido. Mario deja dos pesos pesados en la organización. Néstor deja uno solo, y con una personalidad muy distinta, mas tranquila, con menos inquietud para meterse en el negocio. Va a ser difícil pensar “mi representación está solo en manos de Mariano”.

Néstor es mas minucioso, le va a costar despegar del control. Quisiera tener decisiones mas macro, que me convencen de la toma de decisiones, mas tiempo en el directorio.

Mario se va a ir mas rápido. También por los estilos personales. Es una maquina de resolver problemas, es puro impulso. Es un hombre de acción. Me imagino yo que van a ir desapareciendo estos ámbitos de acción, porque se van a ser cubiertos.

Por otro lado, los ámbitos mas de reflexión van a quedar, Néstor es desconfiado, reflexivo, le gusta entender muy bien, se mete en el detalle para poder entender. ¡Entonces no terminas de despegar nunca! Con las personalidades de mas acción, hay menos posibilidad de encontrar la batalla.

Emily: ¿Están definidos los puestos de los hijos al futuro?

Hay una parte que es *core*, que es producto, entonces es muy probable que Pablo sea el Gerente General.

Pero tienen que lograr tener posiciones menos terminantes y más comprensivos. Es una transferencia en términos de sobre exigencia - por momentos uno los nota como sobre exigidos, imaginándose el rol cuando todavía no lo tienen. No logran entender como manejar el poder. Es muy difícil aprender como manejar el poder. Encontrar la forma que no se note. Genera mucha ansiedad.

Pablo, Gerente de Producto, 27/10/22

Microsoft Teams

Emily: ¿Como fue crecer con un padre con su propia empresa? ¿Que recuerdos tenes de esto?

Cuando era chico me acuerdo de que mi viejo venia de [empresa A], y de pronto algún día empezó con la empresa, no sabia que significaba, de repente empezó a volver mucho mas tarde. Supongo que fue fines de los 80s cuando empezaron a juntarse. Se iban allí, trabajando hasta las 9, 10 de la noche. Yo termine colegio en el '93. Empecé a ayudarlo cuando tenia que hacer las presentaciones. Hacíamos presentaciones con camera de fotos, a mi me gustaba mucho la fotografía, el iba con diapositivas para mostrar a los clientes.

Emily: ¿Qué sentías hacia la empresa en ese momento?

Era mas de celos porque había robado mi padre, no estuvo conmigo, pero allí en la empresa. Estaba mas ausente en casa. Igual no entendía mucho de que se trataba.

Cuando el decidió irse de A - el sufría mucho porque no quería aumentar el sueldo, me acuerdo de que dijo en ese momento iba a aumentar el sueldo. Era un sentimiento feo, pero muy típico de las corporaciones. Fue a [empresa B], en el ultimo mes estuvo con [empresa A] y [empresa B] en simultaneo, cobrando dos sueldos, yo estaba en 3er año, gracias a eso podía comprar algo especial – una vela para el barco.

Emily: ¿Como fue tu incorporación en la empresa?

Empecé con el PowerPoint, materiales de marketing. Después empecé a estudiar en la facultad, la empresa empezó a tener vida propia. Me recuerdo que la impresora estaba en el cuarto de mi hermana, a la mañana siempre imprimiendo

Empecé a tener una vida mas independiente, darme unos lujos, ganando mi vida dando clases, hacia paginas web. Conseguí un trabajo en GM. Pase todo el enero en un deposito de tela.

Quería trabajar en internet, mande curriculum a las empresas mas alineadas – entre en Telefónica en 99. Tuve una beca para estudiar en España para hacer un MBA. Trabaje en Telefónica hasta el 2010. Me picó el bichito emprendedor, quería armar un *start up* – estaba de moda Groupon. Buscando inversores, me junto con Néstor y con mi viejo, me dijeron “nosotros te apoyamos”. Estaban empezando a tener excedente de caja. Hicimos una empresa - Teambuy, duró 2 años. Me di cuenta de que el modelo de negocios ya no va mas. Me quede sin trabajo, Néstor me dijo “vení acá”, necesitamos un gerente de nuevos negocios. En 2013 empecé en Rapidatos, era difícil, era muy verde. Tenia muy presente los procesos, pero nos chocamos mucho. Tengo malos recuerdos de los primeros años.

Emily: ¿Tu idea siempre fue trabajar en Rapidatos?

Tenia una idea lejana de trabajar con ellos. La idea de mi viejo era no entrar en la empresa porque si, debería tener una experiencia afuera, en el futuro quizás si.

Emily: ¿Cuándo empezaron a hablar de la sucesión?

Teambuy estaba físicamente en Rapidatos, empecé a convivir con ellos. Ya me daba cuenta de que estaban empezando a hablar de transición, de protocolo familiar. Yo empecé a plantear este tema. Yo se los planteé, antes de entrar, como estaba en Teambuy. Recomendé a Roberto Martin, un consultor en empresas familiares.

Rapidatos se hizo con mucha amistad entre dos socios, con muy buena voluntad, se complementan muy bien. Pero no existen los elementos que en otras empresas existen desde día uno, shareholder agreements etc. Me di cuenta de que cuánto antes mejor. Empecé a plantear esta idea. Hasta finalmente en 2015 terminamos yendo a ver a Perkins

Emily: ¿Cómo imaginas que va a terminar tu padre? ¿Cómo imaginas que va a ser su rol eventualmente?

Hoy están saliendo de la posición ejecutiva, del día a día. En el año fácilmente tienen 2, 3 meses de vacaciones, ya están en un ritmo part-time. No va a ser un corte abrupto. Ya estoy el par de mi viejo, mi hermano, tomando lo de mi viejo. No pasa nada si no está. Néstor tiene mucho delegado en Mariano. Ellos están mas como asesores.

Hoy están en el punto en lo cual quieren estar. Están tranquilos. Para mi van a seguir siendo así, mientras tienen la libertad. Estamos en un punto en lo cual van delegando cosas. En principio, la empresa no depende tanto de ellos en el día a día. Pero está bueno contar con ellos.

Emily: ¿Como se va a dar la sucesión?

No sé exacto, paso a paso. No planificamos mucho. En principio podría ser los tres, podría ser rotativo. Hay una cultura de prueba y error. No se habla, a veces hablo en un tete a tete con mi hermano, ¡decimos que el fundador no se va nunca! Ya nos damos cuenta de que eso va a ser así. Vienen a la oficina 2 veces por semana, les encanta. Voto de confianza hacia nosotros.

Me parece que esto va a seguir así, no vemos un escenario en lo cual dicen que no vienen mas. En el día a día encontramos el punto en lo cual no se frena nada, las decisiones fluyen. No importa que no estén. Yo por lo menos vea que estén bien. A la gente le gusta que estén los fundadores. Nosotros tenemos otro estilo, estamos puliendo para que la gente vea que la empresa siga bien.

Entrevista Pancho, 23/03/2023, 17.30h

Casa de Pancho, Boulogne, Gran Buenos Aires

Emily: ¿Quieres contarme un poco de la empresa? ¿Cómo llegaron hasta acá?

Empezamos la empresa en 1979. Éramos dos, trabajamos en [empresa A], por un tema societario empezaron con problemas.

Nosotros quedamos de un lado de la grieta. En un momento estamos en la mira para rajarnos. A mi me da la posibilidad de conseguir clientes para construir unas casas. Entonces arreglo mi retiro voluntario, y me pongo a fundar Construyendo. A los ocho meses, mi socio también renuncia y se suma.

Empezamos haciendo casitas. Mi socio es mas del boliche, yo mas organizado, empresario.

Nos dimos cuenta de que hacer casas como empresa, con gente en blanco, con vehículos, apoyo administrativo.... No podemos competir en el rubro casas donde muchos trabajan en negro. Después de los tres, cuatro años volcamos mas a la industria, a empresas grandes. Casas ahora para nosotros son excepciones - casas grandes, donde están dispuestos a pagar para una empresa que minimiza riesgos.

Trabajamos con laboratorios, grandes empresas, tenemos algunas inversiones nuestras. Tenemos una clientela muy exigente. Aprietan mucho. Entre obreros y administración, hoy somos 130, en un momento llegamos a 250.

La estructura actual es: Obreros, capataces, jefes de obra y supervisores de obra. Antes éramos nosotros dos los únicos dos supervisores, después yo mas en administraciones, y Luis mas de licitaciones. Después sumamos mas supervisores de obra.

Emily: ¿Y cómo surgió el tema de la sucesión?

Hace no menos de 20 años, volví en el auto con un jefe de obra, y me dijo, “¿Cómo sigue Construyendo? Si ninguno de los hijos de ustedes trabaja en la empresa”.

A partir de los 60 años empecé a preguntarme qué hacer.... Compré un libro “Exiting” de Leonardo Glickin. El subtítulo es, “¿Como salir de una pyme sin dejar la vida en ella?” Fuimos a la presentación del libro con mi socio.

Rescatamos de esa reunión la formación de mandos medios, otras cosas. Siempre estábamos tapado de temas...

Cuando cumplí 65 años – me puse más con “no podemos seguir así, no me doy el cuero”. Este tema siempre fui mas yo que mi socio.

Antes de que empezara Macri, yo le planteo a mi socio, hay tres alternativas: primero, vender la empresa. Hubo un posible comprador brasileño, estuvimos un año acompañándolo, contratamos un bróker, nos pidió mil cosas, valuó la empresa, nos pusimos

de acuerdo.... Estuvimos seis meses esperando los brotes verdes de Macri, cuando no pasó, se pinchó.

El Plan C era el cierre de la empresa, hubiera significado mucha pérdida por las indemnizaciones.

Plan B era ver si dentro del staff había algunos que podían quedarse dentro de la empresa a comprar las acciones.

Contratamos a Leonardo de Exiting – trabajamos con él durante un año y medio. Hizo el análisis, tuvo reuniones con el personal para ver quienes lo podrían tener. Incluyo la parte legal.

Tuvo reuniones con mi socio y conmigo para cerrar honorarios. Y nos pidió cinco miembros de staff como posibles futuros socios. Nos pidió cinco, yo dije ocho. El empezó a entrevistar a los ocho. Tres se dieron de baja. Finalmente quedaron tres. Uno por edad quedó afuera y otro tuvo un estresaso.

Con los tres que quedaron, el consultor trabajó para elaborar lo que iban a hacer, los roles de cada uno. Tuvimos tres sombreros puestos – directores, accionistas y gerentes. Teníamos que empezar sacando el primer sombrero de gerente. Hubo un año de trabajo, presentándolos en su nuevo rol. Nosotros volcando nuestras experiencias hacia ellos.

Durante todo el proceso no sabíamos por donde iba la Argentina. Empezó a ser imposible poner un valor a la empresa – porque no tuvimos ni idea que iba a ser la demanda. Entonces armamos un Excel a cinco a seis años, basado en lo que facturaba por año, mas la tasa de rentabilidad. La idea es cederles a ellos las utilidades de la empresa a estas tres personas.

Establecemos un fideicomiso que administra la rentabilidad que tiene Construyendo. Establece como norma, 70% va al pago de acciones a los socios. Del 30% restante, 80% tiene que quedar para capitalizar la empresa, 20% puede distribuir ellos. El valor de la empresa va variando en función de como va. Hay 6 años previstas, al año 6 se ve. Si pagaron 60%, ellos pagan lo que falta. Hay un periodo en lo cual, si cae alguien que quiere comprar, nosotros podemos vender.

Emily: ¿Quiénes son los sucesores?

Los tres son, un ingeniero con mucha experiencia, un arquitecto con menos experiencia, el otro no es profesional. Todos los sueldos son distintos. En dos años tienen que ganar lo mismo. Tuvimos situaciones para resolver. Por ejemplo, la mujer de uno estaba dentro de la empresa, le indemnizamos. Ahora tenemos una norma – no ingresan familiares o parejas.

Emily: ¿Y como es la situación hoy?

Hoy no somos directores, tampoco somos gerentes, sí los dueños, estamos en proceso de pase de acciones. Yo estoy yendo una vez por semana, cuatro a seis horas. Facturo por

horas – ya soy asesor. Ellos pasaron a ser directores en septiembre 2022. Entonces las utilidades de ejercicio son de ellos. Yo con mi socio seguimos siendo dueños de 100% de acciones. Luis y yo facturamos, el valor de la hora nuestra es del sueldo mas alto + 30%.

Ahora ellos son – uno pasa a ser Gerente de Administración y Finanzas, de compras. La parte de obras tienen los otros dos.

Luis sigue yendo a la empresa, ocupando su mismo escritorio, y acompaña la ejecución de obras. Yo los acompaño en lo que es mas organizativo de la empresa.

La realidad es que ha tenido baja rentabilidad, perdimos empuje. La empresa lo percibió. Mi socio estaba un poco desentendido. Hubo una sensación. Ya hay que mejorar eficiencia.

Emily: ¿Cómo van a seguir con tu socio? ¿Tienen pensada una fecha de retiro?

El objetivo conocido es que queremos trabajar lo menos posible. El año pasado, pasé de 45 a 20 horas semanales, este año la idea es bajar a ocho horas. Me imagino a fin de este año en ocho horas semanales, y el año que viene en cuatro.

Después las oficinas se compraron las mujeres, mi mujer y la de Luis. Hoy Luis y yo alquilamos las oficinas a Construyendo. Y yo facturo todos los meses a Construyendo. Entonces todos los meses tengo el ingreso del alquiler mas la facturación.

Somos muy diferentes Luis y yo, el seguiría yendo mas a la oficina. Si puedo no ir a la oficina, no voy. El diciembre pasado dejé mi oficina, fui a una mas chica.

Por un lado, estoy harto del desgaste. Me gustaría tener el problema de no saber qué hacer. Yo sigo trabajando 20 horas por semana. Lo hago desde acá [su casa], me lleva 20 horas. Creo que dentro de dos meses, voy a estar diez horas por semana.

La empresa perdió capacidad de crédito, queda que Luis y yo, íbamos a abalar las operaciones de la empresa hasta usd100.000 cada uno – seguimos firmando como garantes.

Emily: ¿Qué expectativas tienen los nuevos socios?

Tenemos que seguir cerca de ellos, seguir volcando nuestra experiencia. Están en 60 % – tienen que llegar a 100. Tenemos reuniones cada dos meses de directores y socios, seguimos muy de cerca como van.

Hay mucho dialogo entre ellos y nosotros. Vamos viendo que cada vez son mas acertados. Nos van dando la tranquilidad, y van preguntando menos. Estamos un poco mas tranquilos, pero tenemos nuestros temores.

¡El final de la cuenta te cuento en 1 año, 2 años!

Entrevista Pancho, 11/04/2023, 16h

Google Meet

Emily: Me quedé pensando, ¿en algún momento pensaste en la posibilidad de que uno de tus hijos te podría seguir? ¿O los hijos de tu socio?

Siempre lo que dije era si alguno de mis hijos quisiera trabajar en la empresa, lo primero sería hacerles trabajar en otra empresa constructora durante dos años – el aprendizaje laboral junto con los padres me parece muy difícil.

Yo trabajé en un momento con mi hermano y cuando salí de la familia, me di cuenta de que era otra cosa presentarme como un profesional.

Pero la realidad es que ninguno se interesó con eso, ninguno de las profesiones más duras. Mi socio es italiano y le hubiera gustado que un hijo había trabajado con él, en un momento lo puso a trabajar en la empresa, pero lo suyo era otra cosa.

Se hace mucho más difícil la transferencia con hijos. Pero lo que te dicen, si te sale bien, 10 puntos, si te sale mal es realmente es un problema.

Emily: ¿Cómo es la situación actual? ¿Quién toma las decisiones más importantes? ¿Los 3 nuevos socios suelen acudir a Uds. o toman decisiones solos?

Hoy nosotros somos dueños, de 100% de las acciones. Formalmente los directores de la empresa son ellos. Y lo que sí tenemos es una vez cada mes y medio, una reunión de directorio ampliado, directorio más socios. Vemos toda la situación de la empresa. Hoy ellos tres serían como directores y directores ejecutivos, y socios en muy pequeño porcentaje.

Emily: ¿Como los ve el resto de Construyendo? ¿Tratan a ellos como si fueran Gerentes Generales? ¿O suelen ir a Uds.?

Acá nos ocupamos mucho de que ellos son los que tienen que dirigir. No atendemos consultas de los empleados. Y así lo hacemos sentir que son ellos. Mudarme de oficina es un gran símbolo. Las consultas van a ellos. Hay determinadas consultas que vienen a nosotros - puede ser que haya algún pendiente ej. un premio a finalización de una obra.

Emily: Vos mencionaste que “tienen que llegar a 100%”. ¿Qué necesitan para llegar a 100%?

El grado de madurez y de comprensión de lo que es ser dueños de una empresa, y lo que es dirigir una empresa en Argentina.

Hay mucho diálogo entre ellos y nosotros, hay una ida y vuelta en muchas cosas. Van a las reuniones más importantes. Hay un trabajo en equipo que das cuenta que indirectamente está traduciendo en experiencia, un conocimiento enorme.

Emily: ¿Cómo fue el acompañamiento de ellos?

Hubo todo un coaching con el asesor. Un continuo intercambio. Mucho de dejar ellos a tomar la decisión. Y después un feedback de ellos. Una vez por semana durante un año. Los cierres de licitación – hacemos nosotros juntos con ellos. “Ciérrenla Uds., y después de hacer un primer cierre ellos, un intercambio. *Expertise* y intercambio. Y también nosotros seguimos siendo garantes de la empresa. Financieramente los bancos – el crédito ya no tiene, no tiene la garantía. Quedamos que durante un periodo de 3 años garantizamos de forma individual.

Emily: Parece que trabajaron mucho en hacer que la sucesión sea exitosa.

Lo mas factible es que algo que te escape, pusimos todo lo que podemos poner. Era la idea era evitar conflictos. Mucho mejor hacerlo antes.

Emily: Bajaste a 45 a 20 horas el año pasado ¿cómo utilizas este tiempo? ¿Y cómo lo utilizaras cuando bajas a 8?

Lo imagino... es todo un proceso... estoy aterrizando en ello. El objetivo es tener mas tiempo no demandado. Siempre tuve una sobredemanda de tiempo. El sitio en lo cual deseaba estar es tener menos tiempo en Construyendo, menos cantidad de horas posible. Este año el objetivo seria 10 horas, el ano que viene 5, y el otro 2.

Emily: ¿Y cuando vas a salir totalmente?

Cuando dejo de ser garante económicamente. Seguiré vinculado mientras tenga acciones. Seria lo previsto en 6 años. No se si se lograra.

Tengo una cantidad de nietos que me gustaría dedicarles mas tiempo y mejorar mi relación afectiva y con mis hijos también. Mas intensivos. Es un desafío para enriquecerse.

Y por otro lado, [ONG]. El trabajo, la familia, [ONG] y los deportes han sido lo grueso de la vida. Donde deseo sacar horas de trabajo. Mi papel tengo que ir aprendiendo – el desafío es aprender, pasar a un rol mas de supervisor.

Entrevista Ramiro, 05/05/23, 10.30h

Google Meet

Emily: Contame un poco del proceso de pasar a ser director y gerente de Construyendo, desde que te plantaron la idea hasta el día de hoy.

Fue un desafío importante, se hizo a través de una consultoría, éramos 10 o 12 al principio, casi todos los jefes de sectores. Yo era jefe de compras.

Cuando empezó eso, al principio, hubo una llamada previa de Pancho, que ya eran grandes y un poco cansados, que empezaron con ganas de disfrutar el tiempo, que tenían el desafío de que Construyendo continúe.

En un momento lo pusieron de venta, paso dos años y no pasó nada. Entonces estaban buscando personas que querían tomar la empresa. Tenia solo esa información. Fue Julio 2020. Iban a hacer una selección de personas para tomar esa posición. A los dos meses, me llama el consultor que quería hacer una entrevista conmigo. Hubo dos reuniones. Hablamos de la empresa, sus deseos al futuro, la familia. En este momento se queda con la ilusión. Hace 14 años que estoy en Construyendo, y estoy enamorado de la empresa.

En los últimos años se daba cuenta que los dueños estaban en caída, me preocupaba el cierre de la empresa, a mi y a varios.

Emily: ¿Que influyó en tu decisión de aceptar el desafío?

Empecé en Construyendo como suerte de cadete, 2010. A menos de 6 meses era jefe de mantenimiento y taller de herrería. Hubo un jefe de compras, pero había un problema, llegaron a un acuerdo en 2013, pero ya me estaban delegando compras. Le dije a Pancho – “quiero crecer, no quiero aumento, si no tengo la capacidad me pueden bajar sin problema”. Y así se dio, estuve 8º 9 años como jefe de compras, con muchas otras partes administrativas. Me enamore de la empresa, estoy acá 12, 13 horas cada día. Me quede hasta las 9 de la noche para aprender. Hicimos buenos grupos en herrería y en compras.

Yo me sentía incompleto, pero sabia que en Construyendo no había mas puestos, había llegado a mi techo, eso sumado a la caída de trabajo de Pancho y Luis, estaba desmotivado. Había empezado a estudiar administración de empresas. Me aburrí un poco. Justo llego eso y pensé, eso es lo que estaba buscando, es un desafío. Estoy haciendo un curso de gerencia y administración de pymes en la UBA. Esta posibilidad es muy difícil de conseguir en la vida.

La empresa esta sana – económicamente, financieramente, éticamente. Podes hablar con cualquier cliente, y estamos muy bien posicionado. Siempre se cumplió con su palabra (aun perdiendo plata).

Emily: ¿Cómo fuiste (y seguis) preparándote para ese rol?

La preselección fue rara, charlas muy personales. Quedamos tres, si aceptamos. Hubo 6-8 meses que era una especie de capacitación, mejora de empresas, liderazgos. Con acompañamiento de coach

Emily: ¿Cómo es hoy en día tu rol? ¿Cuánta libertad y poder de decisión tenes? ¿Cuánto y cómo se involucran Pancho y Luis?

Ellos están en rol de “asesores”. Si tenemos un problema, llamo a Pancho, pregunto, ¿qué es lo que harías? Están haciendo un traspaso de experiencia. En estos dos años 60-70% decidimos nosotros. Lo demás apoyamos en ellos.

Las acciones son de ellos. Hasta ahora se compro muy poquito. Cada 2 a 3 meses tenemos reuniones de directores. Yo no puedo tomar una decisión que tenga un riesgo alto.

Estamos divididos – 1 de parte comercial y presupuesto + gerenciamiento obras, 1 de gerencia de obras, 1 gerencia administración.

Hoy los asesores – el día a día es muy bajo. No se meten en casi nada. Cierre de un contrato (mas Luis), en temas muy importantes, un juicio (mas Pancho). No nos deja solo, nos explican porque toman decisiones. Nos escuchan. No tenemos la experiencia, así que normalmente aceptamos porque ellos tienen la experiencia. Muchas veces hacen el ejercicio, te agarran y preguntan, “¿que harías?” Al final dicen “yo haría eso”. Muchas veces terminan con algo medio conglomerado. Está bueno, te das cuenta de la falta de experiencia. Cuando ellos te marcan algo te dicen el por qué. Se llega a un acuerdo. No son personas que te van a imponer algo. Muchas veces dicen “decidan Uds., yo te doy mi perspectiva y mi experiencia”.

Emily: ¿Ves a Pancho y Luis yéndose por completo de la gestión de la empresa? ¿O crees que siempre van a tener un rol?

No creo que vayan a poder soltar el todo, nunca. Aunque tengamos el dinero para pagar todo. Siempre van a estar aconsejándonos. Pancho me dijo que la empresa era como un hijo para el. Lo vio crecer.

Lo que sí veo mas de Pancho es que viene poco o nada, viene dos o tres horas por semana. Si lo llamas te atiende siempre, y viene si hace falta. Pancho está mas soltándolo, vio gracias a dios que los resultados nos acompañan. Hoy le llame para algo y me dijo, “Ramiro, manéjalo vos”.

Ahora están en el proceso solo de meterse en cosas que traen mas riesgo.

Pancho es muy de charlar, te escucha. Todavía no ha pasado que te dicen “NO, lo vamos a hacer así”. A acompañarlo con buenos resultados, no paso – no se que va a pasar en momentos mas difíciles, es en las malas se ve eso.

Luis es mas presente, viene todos los días 3-4 horas.

Pero creo que – Pancho tiene muchas amistades, nietos, jugar a golf. Luis no tanto, me parece que le despeja un poco mas de estar en su casa. Construyendo es mas una salida para el.

Emily: ¿Como sigue el cronograma desde ahora hasta el momento en lo cual uds 3 quedan como dueños de la empresa? ¿Tenes una fecha clave?

La realidad es que programado no hay nada. Nosotros tres no estamos tan urgentes para pagar la empresa. Lo que mas me interesa es hacer una empresa mas eficiente, dejar nuestra impronta. Por su puesto pagarla también. Yo me imagino que el proceso va dando así. Con su confianza, su participación va a estar cada vez menor. ¡Todos queremos que funcione! Vamos a seguir apoyándonos en ellos. Cualquier tema que pone en riesgo la empresa por mas que ya tenemos el 80% de acciones, vamos a seguir yendo a ellos, vamos a seguir buscando su apoyo. Uno va a tardar 5 a 10 años en pagarlo. ¡No quieres terminar de pagarlo y quebrarlo, el espíritu es que dure 40 años mas!

Emily: ¿Cuánto hay de comunicación entre todos sobre sete tema?

Se dan mas por la personalidad de los tres. Entonces yo voy con preguntas. Siempre individual. Tengo mas confianza con Pancho. Al final del año hubo una reunión, dijeron que eran muy contentos, pero muy escuetos. No se si mis otros socios habían hecho preguntas. Porque cuando pasan cosas a mi me hace preguntarme si estoy haciendo algo mal. Ellos tuvieron un liderazgo muy fuerte en Construyendo. Entonces por defecto te comparas con Pancho, la facilidad, la impronta que ponía, te hace dudar. Pancho tiene un liderazgo muy grande, me hace dudar, pero hablo con él y me calmo inmediatamente.

Emily: ¿Cómo es la aceptación por el resto de la empresa?

Va bien, porque había mucha impresión de que estaba yendo a mal, costaba mucho llegar a ellos, entonces empieza a dar cierta comodidad en mandos medios por ejemplo.

Pero sí hay otros que con mucha antigüedad que sí notan la diferencia. Una de las cosas que queremos hacer es mejorar la profesionalidad – entonces lo que antes se hacía en 20 minutos, ahora lleva 1 hora, notas cierta resistencia. Porque yo quiero poder llegar a una reunión con información fehaciente. Son estilos diferentes. 70% bien, son 7-8 personas que les cuesta mas. Intentamos acompañarlos bien, les muestra bien para que entiendan bien qué es y por que hacerlo así.

Verlos a Pancho y Luis presentes y que están atrás de nosotros, le da mucha tranquilidad a los de mas antigüedad. En el día a día no se meten. Solo una vez fueron a Pancho a preguntar y él dijo directamente “anda a verlo con Ramiro”. Hay 2 partes que realmente quieren que funcione, que Construyendo sigue, que crezca

Emily: ¿Cómo imaginas que será todo en 10 años?

En 10 años, imagino su participación – no participarían, estarían allí presentes, para que nos acercarnos.

No se desprenderían nunca – van a tener un rol, ausente, pero muy presente para nosotros tres, van a ser un apoyo para nosotros, nos van a asesorar. Si llamo, no va a pasar nunca que dicen “No, ya no es mío”. Nos van a seguir pasando clientes. Una comunicación permanente, pero solo en los momentos necesarios.