



**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
**SAN MARTÍN**

---

**ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**Licenciatura en Administración y Gestión**

**Empresarial**

**Trabajo Práctico Final de Práctica Profesional – Tesis**

**"Planificación de la Sucesión en PYMEs: Teoría y Análisis del Caso de  
PALMARES Obras y Servicios S.A."**

**Alumnos:** Riveros, Matias Damian

Zito, Julieta Gabriela

**Tutor/a:** Mayo, Ariel

**Año:** 2024

## I. ÍNDICE

<b>1.RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>2.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
○ 3.1. Hipótesis.....	6
○ 3.2 Variables. ....	7
○ 3.3. Metodología.....	8
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
○ 4.1. Definición de empresa familiar .....	9
○ 4.2 La familia, la propiedad y la gestión de la empresa .....	13
○ 4.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	16
○ 4.4. Concepto y relevancia de la sucesión.....	19
○ 4.5. Modelos y teorías de sucesión.....	21
○ 4.6. Desafíos y dificultades en la sucesión.....	25
○ 4.7. Factores de éxito en la sucesión.....	28
<b>5. CASO DE ESTUDIO.....</b>	<b>33</b>
○ 5.1. Selección .....	33
○ 5.2. Historia de Palmares Obras y Servicio S.A.....	33
<b>6. ENCUESTA.....</b>	<b>36</b>
○ 6.1. Análisis de la encuesta.....	36
○ 6.2 Conclusión .....	43
<b>7. ENTREVISTA.....</b>	<b>44</b>
○ 7.1 Análisis y conclusión de las entrevistas .....	44

<b>8. REFLEXIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>9. ESTRATEGIA Y PLAN DE SUCESIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>
○ ANEXO A - CUESTIONARIO .....	65
○ ANEXO B - RESULTADOS ENCUESTA.....	68
○ ANEXO C – ENTREVISTA .....	75

## **1. RESUMEN**

### **Estrategias para la sucesión en empresas familiares**

La sucesión en empresas familiares presenta desafíos críticos que impactan en su continuidad y crecimiento generacional. Esta investigación analizó los obstáculos para poder lograr una sucesión exitosa en las PYMES familiares, a través del estudio del caso Palmares Obras y Servicios S.A., una empresa que enfrenta dificultades en la planificación de su sucesión.

Mediante una evaluación detallada de su situación; a través de encuestas, entrevistas y del análisis de su historia, se identificaron prácticas y desafíos comunes en este proceso.

Los resultados sugirieron llevar a cabo un plan de sucesión estructurado y adaptado a las particularidades de la empresa, proponiendo una implementación en el mediano plazo para poder reorientar las estrategias de la misma con el fin de asegurar su continuidad manteniendo el legado familiar.

Palabras Claves: Sucesión, Familia, Liderazgo, Planificación

## **2. INTRODUCCIÓN**

Según el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina, una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

Desempeñan un papel fundamental en la promoción de la competencia, y la variedad en los mercados. Además de ser el aporte principal al PBI de muchos países, son un aporte significativo al

desarrollo económico local en zonas rurales y en ciudades pequeñas, proporcionando bienes y servicios que contribuyen al desarrollo de la infraestructura local.

Por su tamaño, tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes. Esta flexibilidad es una ventaja competitiva en ciertos sectores.

En base a los datos del sistema de información de la SEPyME, en Argentina hay unas 541.000 MiPyMEs activas, de las cuales al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar (Argentina.gob.ar, 2022).

La sucesión exitosa en empresas familiares PyMEs es esencial no solo para la supervivencia de la empresa, sino también para el bienestar económico de la comunidad y la región en su conjunto.

Reemplazar a la persona que lidera una empresa familiar es un proceso con enormes dificultades, ya que a los problemas del cambio de liderazgo propio de todas las empresas se le agregan los problemas emocionales y psicológicos relacionados con la familia, y todos ellos deben ser coordinados al mismo tiempo.

Según datos de la Organización para la Corporación y Desarrollo Económico (OCDE), las PYMEs, representan más del 99.5% de las empresas en la región de América Latina y el Caribe, y generan el 60% del empleo productivo formal. (OCDE, 2019)

En América Latina las PYMES enfrentan mayores desafíos, como la falta de acceso a financiamiento, la falta de capacitación y el acceso a recursos tecnológicos. Factores que acentúan las dificultades para una correcta sucesión.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Como hemos mencionado, estas empresas desempeñan un papel crucial en la economía local al generar empleo y contribuir al crecimiento económico. Sin embargo, la sucesión en empresas familiares, es decir, el proceso de transferir el liderazgo y la propiedad de una generación a la siguiente, a menudo plantea desafíos únicos que pueden amenazar su continuidad.

Los principales desafíos a la hora de gestionar una empresa familiar se vinculan con la continuidad y transición generacional (desarrollo de visión y valores compartidos); liderazgo y conducción; profesionalización de la familia y de la empresa; y aspectos vinculares como la comunicación entre los miembros de la familia.

Investigamos los desafíos específicos que enfrentan en este delicado proceso para encontrar estrategias que permitan diseñar una planificación adecuada buscando contribuir a un mejor entendimiento de la sucesión, proporcionando herramientas (plan de acción) y conocimientos útiles para que esta empresa pueda navegar este proceso de manera exitosa, asegurando su continuidad y prosperidad a través de las generaciones.

#### **3.1. Hipótesis**

En las PYMES familiares la incorporación estratégica de un plan de sucesión diseñado a la medida de la empresa, formalizado y bien implementado es el camino más llano a una transición generacional exitosa.

Aporta claridad en la definición de roles y responsabilidades, fomenta una mejor comunicación y colaboración entre las generaciones involucradas, facilita la identificación y desarrollo de las competencias necesarias en el sucesor, y reduce los conflictos familiares y emocionales asociados al proceso de transición.

### 3.2 Variables

- Existencia de un plan de sucesión formalizado: La empresa familiar tiene un plan de sucesión formalizado si cuenta con un documento escrito que define los objetivos del plan, los roles y responsabilidades de los involucrados, el proceso de selección y desarrollo del sucesor, un cronograma para la transición y mecanismos para resolver conflictos.
- Éxito en la transición generacional: La transición generacional ha sido exitosa si la empresa familiar ha logrado mantener su continuidad y competitividad en el mercado, sin experimentar una disrupción significativa en sus operaciones o una disminución en su rentabilidad, luego del traspaso del liderazgo a la siguiente generación.
- Claridad en la definición de roles y responsabilidades: Se medirá a través de encuestas o entrevistas a los miembros de la familia y empleados clave de la empresa, se evalúa su percepción sobre la claridad y transparencia en la definición de roles y responsabilidades dentro del proceso de sucesión.
- Comunicación y colaboración entre generaciones: Se medirá a través de encuestas o entrevistas a los miembros de la familia involucrados en la sucesión. Se evalúa la frecuencia, efectividad y apertura de la comunicación entre ellos, así como su nivel de colaboración y apoyo mutuo.
- Identificación y desarrollo de competencias en el sucesor: Se evaluará el plan de desarrollo del sucesor, incluyendo la identificación de las competencias requeridas para el liderazgo de la empresa, las actividades de formación y capacitación planificadas y el seguimiento al progreso del sucesor en el desarrollo de dichas competencias.
- Conflictos familiares y emocionales: Se medirá a través de encuestas o entrevistas a los miembros de la familia involucrados en la sucesión, se evalúa la frecuencia, intensidad y tipo

de conflictos que han surgido durante el proceso, así como su impacto en las relaciones familiares y en el clima laboral.

### **3.3. Metodología**

La investigación se realizó sobre una empresa familiar considerando variables como el país de origen, el sector en el que opera, la generación actual de liderazgo y la etapa del proceso de sucesión en la que se encuentra.

Se recolectaron datos a través de entrevistas, encuestas y revisión de documentos. Los datos se analizaron de forma cualitativa y cuantitativa, utilizando técnicas de triangulación para garantizar la confiabilidad y aumentar la confianza en las conclusiones de la investigación

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas del tipo semi-estructuradas a miembros de la familia involucrados en la sucesión, empleados clave de la empresa y asesores externos que hayan participado en el proceso.
- Encuestas: Se realizaron a los miembros de la familia y a los empleados clave de la empresa. Se usaron para medir variables cuantitativas relacionadas con la claridad en la definición de roles y responsabilidades, desarrollo de competencias del sucesor, la presencia de conflictos familiares y emocionales, y la disrupción en el negocio.
- Revisión de documentos: Se analizaron documentos relevantes relacionados con el proceso de sucesión, actas de reuniones familiares, planes de desarrollo del sucesor, evaluaciones de desempeño y comunicaciones internas. La revisión de documentos complementaron la información obtenida a través de entrevistas y encuestas.

Los datos cualitativos obtenidos a través de las encuestas y la revisión de documentos se analizaron mediante técnicas de análisis de contenido y teoría fundamentada, se buscó identificar patrones, temas recurrentes y categorías emergentes que permitió comprender la dinámica de la sucesión.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Se abordan los fundamentos teóricos necesarios para comprender los desafíos y dificultades que surgieron en la sucesión de una PyME familiar. Para lo cual se estructuró el marco teórico en cuatro bloques principales:

1. La definición de empresa.
2. La especificidad de las PyMEs.
3. El análisis de sus ventajas y desventajas.
4. El estudio en profundidad de las empresas familiares y su proceso de sucesión.

Se buscó entender la dinámica de las PyMEs familiares y la importancia de abordar de manera adecuada los retos que surgían en el proceso de traspaso generacional.

##### **4.1. Definición de empresa familiar**

Una empresa es una entidad económica y social que combina y utiliza eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros para producir bienes o servicios. Su objetivo es satisfacer las necesidades o resolver los problemas de los consumidores, con el fin de obtener beneficios

económicos. A su vez, una empresa familiar es aquella en la que la propiedad, la gestión y el control están en manos de una o varias familias.

A la hora de definir las con precisión, nos encontramos con un panorama complejo y diverso. Cada autor aporta una nueva perspectiva, que enriquece la comprensión de este tipo de organización.

Según Donnelley (1964, p. 94) “Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.”

Rosenblatt (1994, p.p. 3-4) lo ha definido como “cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de dicha familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados en los negocios de la empresa”.

“Una empresa familiar es aquella en la que la familia fundadora posee una participación significativa de su capital (aquella que le permite ejercer el control político y económico sobre la empresa), además generalmente la familia participa activamente en la dirección mediante la incorporación de algunos de sus miembros a los órganos de gobierno y, en ocasiones, a posiciones directivas y, como fin último, aspira a desarrollar en el futuro un proyecto empresarial bajo su control” (Bermejo, 2008).

Por otro lado, Dyer, W.G (p. 25, 1986) plantea que “Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias”.

“La empresa familiar es aquella en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia” (Barnes y Herson, 1976).

Los autores Churchill y Hatten (1987, p. 52) aluden a este grupo de empresas cuando “la familia es propietaria de la empresa y además se anticipa que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control del negocio”.

Por último, Allouche y Amann, (1999) consideran que "La empresa familiar es aquella que se desarrolla en la familia nuclear o familia extendida; con lazos consanguíneos o matrimoniales entre los propietarios".

Las empresas familiares se reconocen por sus características; existe un fuerte vínculo familiar que une a sus propietarios, gestores y empleados. Este lazo, basado en relaciones de sangre y matrimonio, determina la cultura y el funcionamiento de la empresa, creando un ambiente de confianza y compromiso mutuo.

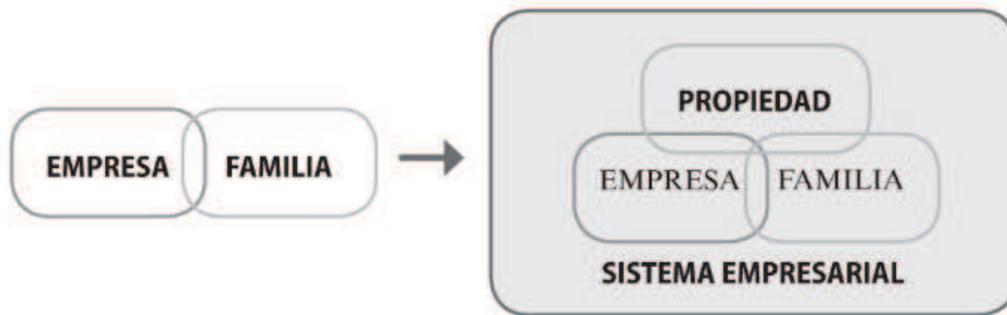
La propiedad de la empresa está en manos de una o varias familias. Esto significa que las mismas poseen la mayoría de las acciones y, por lo tanto, controlan la toma de decisiones. La gestión de la empresa está a cargo de miembros de la familia. Estos miembros pueden ser profesionales cualificados o no, pero tienen la confianza de la familia propietaria. Estas mismas, desean dejar la continuidad en manos de la familia en el futuro.

Las empresas se consideran familiares cuando la dirección general la ejerce el dueño absoluto o un familiar, con poderes ilimitados y una casi total carencia de funciones delegadas y, como consecuencia de ello, los mandos inferiores a la dirección carecen de la autoridad necesaria para ejercer libremente sus funciones. Por esa razón, la autoridad y la toma de decisiones están totalmente centralizadas en el dueño y, en consecuencia, las gerencias de línea (ventas, compras, producción, etc.), están desprovistas de la autoridad que las haga realmente eficientes.

Así, la promoción del personal depende de su relación con el dueño, más que de su eficiencia operativa (Víctor Manuel Mendívil Escalante , 2017, p. 9)

Según Dyer y Handler (1994), las características que posee la empresa familiar se presentan como autoritaria, centralizada, con falta de confianza y delegación, con falta de planificación, y con una alta dependencia del poder del fundador derivada de su centralización. (p. 25)

**Figura 1.1:** El sistema empresarial de la empresa familiar



**Fuente:** Adaptado de Churchill y Hatten (1987) o Tagiuri y Davis (1996).

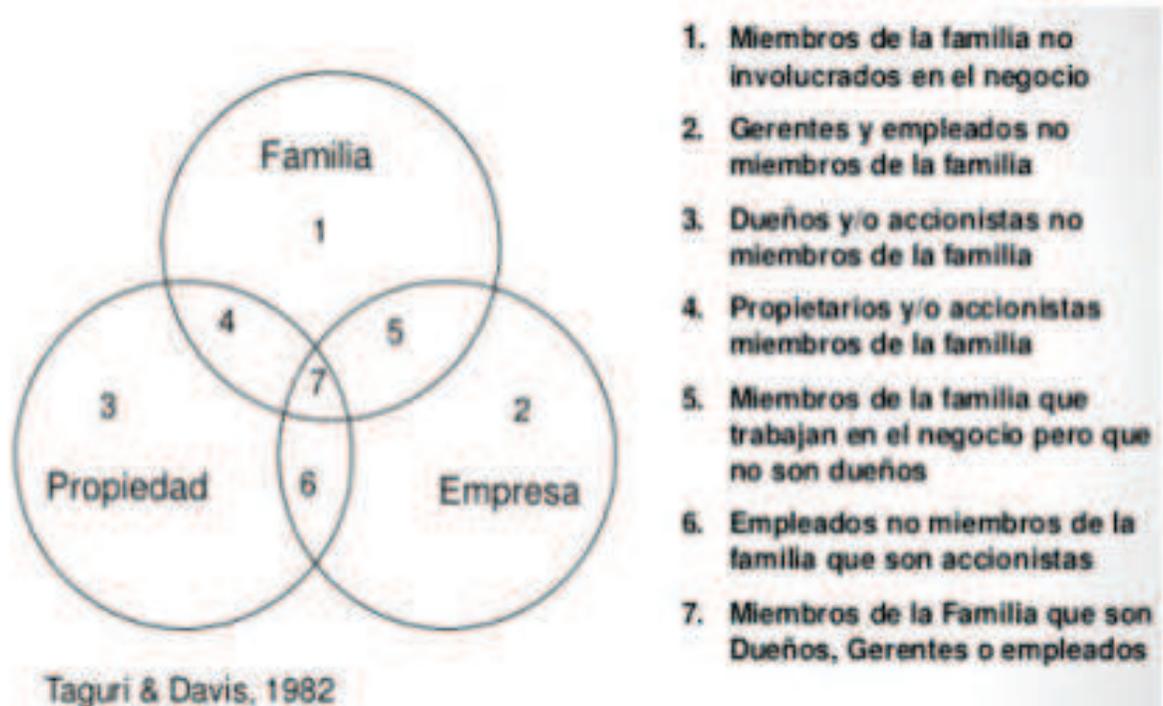
En un primer momento Tagiuri y Davis (1989) desglosaron el sistema empresarial familiar en dos subsistemas: empresa y familia. Posteriormente, los siguientes modelos añadieron la tercera vertiente: propiedad. Aumentando así la complejidad (Churchill y Hatten, 1987; Tagiuri y Davis, 1996).

Este modelo es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, las prioridades y los límites de las empresas familiares; por ejemplo, la planificación de la sucesión puede ser entendida desde diversos puntos de vista en función del lugar que ocupe la persona en el modelo.

## 4.2 La familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

De acuerdo con el Modelo de Davis y Tagiuri (1982), se puede definir como el producto de la intersección de tres subsistemas que concurren en ella y al entrecruzarse generan siete subconjuntos.

Figura 1.2



Podemos analizar lo que sucede en la empresa familiar, los diferentes patrones de comportamiento y los conflictos de intereses que pueden ocurrir.

La dinámica de una empresa familiar es compleja y está en un cambio constante. El modelo de los tres círculos proporciona una perspectiva útil, pero debe complementarse con un análisis en profundidad de los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta cada empresa a lo largo del tiempo.

Conjunto FAMILIA: Está unida por lazos de sangre y no tiene propiedad ni participa dentro de la empresa. Si bien no están directamente involucrados en las operaciones diarias, pueden beneficiarse indirectamente del éxito de la empresa. Su participación en el proyecto empresarial es crucial para garantizar la armonía familiar y la continuidad a largo plazo de la empresa. Sus intereses principales son mantener relaciones familiares cordiales, asegurar la permanencia de la empresa y preservar su buen nombre.

Conjunto PROPIEDAD: Este grupo está compuesto por individuos o entidades que poseen acciones de la empresa, pero no forman parte de la familia propietaria ni trabajan activamente en la organización. Generalmente su interés en la empresa es netamente económico.

Conjunto EMPRESA: Este grupo está compuesto por individuos que desempeñan funciones dentro de la empresa, ya sea como empleados o directivos, sin poseer acciones ni formar parte de la familia propietaria.

Sus intereses se alinean con los de cualquier trabajador, centrándose en la obtención de beneficios personales como el salario, las prestaciones sociales y el desarrollo profesional.

La familia propietaria juega un papel crucial en la gestión de la relación familia-empresa, siendo un factor determinante para mantener la motivación y el compromiso de este grupo.

Subconjunto FAMILIA/PROPIEDAD: Este grupo está compuesto por miembros de la familia que poseen acciones de la empresa, pero no desempeñan funciones activas en la gestión diaria.

Pueden contribuir al éxito de esta, aportando su perspectiva y experiencia familiar, siempre y cuando se los mantenga informados sobre los planes y estrategias de la empresa.

Sin embargo, existe el riesgo de que limiten su participación a la espera pasiva de dividendos, sin involucrarse activamente.

Subconjunto FAMILIA/EMPRESA: En esta área encontramos a los trabajadores familiares que no poseen la propiedad del negocio, pero que tienen la posibilidad de convertirse en futuros sucesores. Es crucial que estos individuos reciban la formación y la experiencia necesarias para asumir este rol de manera exitosa, y garantizar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores familiares no propietarios. El acceso a puestos directivos debe basarse en el mérito y las capacidades de cada individuo, independientemente de su linaje familiar.

Subconjunto PROPIEDAD/EMPRESA: Este grupo está compuesto por individuos que no forman parte de la familia pero ocupan cargos directivos o desempeñan funciones dentro de la empresa, y a su vez poseen acciones de la misma.

Su posición estratégica les permite comprender a fondo la empresa, tanto desde la perspectiva de la gestión como desde la de los trabajadores.

Su interés en el éxito de la empresa es alto, ya que su remuneración se ve directamente afectada por el desempeño financiero de la organización.

Subconjunto EMPRESA/FAMILIA/PROPIEDAD: En este grupo se encuentran los familiares que son propietarios y, a la vez, trabajan en la empresa, generalmente ocupando puestos directivos. En el caso de las empresas jóvenes, este grupo estará compuesto inicialmente por el fundador o los fundadores y, a través de los años, se irán uniendo los sucesores.

La empresa familiar ha evolucionado, incorporando nuevas prácticas y estrategias, pero manteniendo su esencia: la unión familiar como base de su éxito. Con el paso del tiempo, estas unidades familiares dedicadas a la actividad económica fueron adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y económicos.

Actualmente, las empresas familiares representan una fuerza significativa en la economía global. Aportan dinamismo, flexibilidad y un compromiso a largo plazo que las diferencia de otros modelos empresariales. La herencia cultural y los valores transmitidos de generación en generación son elementos clave que las distinguen, permitiéndoles afrontar los retos del presente y construir un futuro próspero.

Es un modelo de negocio que combina tradición y modernidad, valores y estrategia, ofreciendo un aporte invaluable al desarrollo económico y social.

#### **4.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

En este punto, se detallan tanto las ventajas como las desventajas que acompañan a las PyMEs familiares, proporcionando una visión equilibrada de su funcionamiento en el panorama empresarial.

Martínez Echezárraga (2010) identifica las siguientes ventajas (págs. 23-25).

1. Visión a largo plazo: las empresas familiares tienden a tener una orientación a largo plazo, enfocándose en la sostenibilidad y en la preservación del legado familiar.
2. Velocidad de decisión: una estructura más sencilla y la comunicación directa entre los miembros de la familia permiten una toma de decisiones más rápida y ágil.
3. Cultura empresarial fuerte: suelen tener una cultura fuerte basada en valores compartidos, lo que puede generar un entorno de trabajo cohesivo y motivador.

4. Mayor dedicación a la empresa y voluntad de sacrificio personal: los miembros de la familia a menudo sienten que la empresa es una extensión de sí mismos y de su legado familiar. Esta identificación personal con la empresa fomenta una mayor dedicación y compromiso.
5. Mayor continuidad de la empresa: las empresas familiares a menudo se gestionan con una visión a largo plazo, pensando en las futuras generaciones. Esta perspectiva generacional motiva a los miembros a hacer sacrificios personales para asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa.
6. Menores costos de agencia: las empresas familiares suelen tener miembros de la familia en puestos ejecutivos, lo que genera una ventaja de saber que van a pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados. Esto asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad y no tengan que incurrir en costosos mecanismos de supervisión y control
7. Preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores: esto no solo beneficia a las empresas familiares, sino que también a los consumidores. Una gran cantidad de empresas familiares llevan el apellido familiar como razón social o en sus propias marcas. De esta forma queda implícito que deben entregar la máxima calidad porque está en juego el prestigio.

Si bien podemos listar muchas más ventajas que presentan las empresas familiares, creemos que estas siete son las más destacadas y las que hacen que estas sean un pilar importante en la economía global.

Como contracara, vamos a listar las desventajas de este tipo de empresas.

Según Martínez Echezárraga (2010) las empresas familiares suelen presentar también muchas desventajas o puntos débiles. De hecho, son más conocidas las empresas familiares por situaciones conflictivas entre los integrantes — quiebra, desaparición, etc. — que por sus éxitos y logros.

1. Superposición de roles empresariales y familiares: Las empresas familiares a menudo carecen de procedimientos y estructuras formales, lo que puede llevar a la ineficiencia y la falta de claridad en roles y responsabilidades.
2. Falta de planificación: La falta de planificación adecuada para la sucesión puede llevar a problemas de liderazgo y continuidad.
3. Nepotismo: La tendencia a contratar o promover a miembros de la familia puede resultar en nombramientos no basados en el mérito, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y la moral de otros empleados.
4. Resistencia al cambio y profesionalización: Las empresas familiares a veces se apegan a métodos tradicionales y pueden ser reacias a adoptar nuevas tecnologías o prácticas innovadoras. También la transición de una generación a otra puede ser difícil y a menudo encuentra resistencia por parte de la generación saliente.
5. Dificultad para atraer gente talentosa: Las empresas familiares pueden ser reacias a contratar talento externo y profesionalizar la gestión, prefiriendo mantener el control dentro de la familia.

6. Estancamiento estratégico: Este problema se refiere a la falta de evolución y adaptación en las estrategias empresariales, lo cual puede limitar el crecimiento y la competitividad a largo plazo
7. Tasa de reinversión inadecuada: A menudo, se retienen beneficios en lugar de reinvertirlos en el negocio, lo que puede limitar el crecimiento.

#### **4.4. Concepto y relevancia de la sucesión**

Una de las decisiones más importantes para asegurar la continuidad de una empresa familiar es planificar la sucesión. La falta de profesionalización es una de las principales causas de conflicto en este proceso y afecta a toda la empresa, especialmente al relevo generacional.

Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”. (Guinjoan, M., 2007, p. 26)

Una de las principales causas de desaparición de las empresas familiares está relacionada con los cambios sucesorios, puesto que se estima que solo el 30% de estas, sobreviven al paso de la primera a la segunda generación y únicamente el 15% continúan activas en la tercera. La esperanza media de vida de estas organizaciones equivale a la permanencia de la primera generación, lo que está muy por debajo de las empresas no familiares. Con estos antecedentes es fácil comprender por qué la sucesión es considerada uno de los mayores deseos a los que han de enfrentarse, incluso se llega a considerar la principal amenaza. (Soto Figueroa, 2019, p. 22)

**Figura 1.3**

Generación Familiar al frente de la empresa	% de empresas
Fundador	37,1 %
Segunda Generación	41,0%
Tercera Generación	17,6%
Cuarta generación y posteriores	4,3%

Guinjoan, 2007

La sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra. Por tanto, tiene dos vertientes, una en la gerencia y otra en la propiedad. Ambas son fundamentales y están estrechamente interrelacionadas. La planificación anticipada y en vida de la sucesión es crítica. No designar ni preparar con tiempo a los sucesores suele dejar a los herederos ante serios problemas que, por lo general, imponen una fuerte presión emocional. Hay que pensar la sucesión como un proceso, y no como un hecho puntual. Es decir, no como algo que ocurre en un instante, sino como el resultado de todo un trabajo de largo aliento. En la mayoría de los casos este proceso evolutivo puede tardar varios años. La sucesión ideal es aquella que no se siente, que nadie advierte, que no provoca ningún trauma en la empresa ni en la familia. Una sucesión exitosa eleva el valor de la empresa en el mercado, dado que esta sigue su curso como si no hubiera ocurrido nada. Las empresas familiares suelen ser mucho mejor evaluadas por el mercado cuando pasan esta transición sin ningún conflicto ni problema que altere de manera importante sus proyectos y flujos futuros. Planificar su propia sucesión y retirarse a tiempo de la gestión ejecutiva para dar paso a la siguiente generación —o a un

gerente no familiar— es uno de los actos de mayor valentía que pueda realizar un empresario en su vida. (Martínez Echezárraga, J., 2020, p. 42)

En resumen, la sucesión en empresas familiares es un desafío que define tanto la continuidad del negocio como la preservación de su legado. Una planificación cuidadosa es esencial para asegurar un relevo generacional sin conflictos, garantizando así la estabilidad y prosperidad futura de la organización.

#### **4.5. Modelos y teorías de sucesión**

Existen varios modelos y teorías que ayudan a entender y gestionar el proceso de sucesión en las empresas familiares. Estos enfoques ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo planificar y ejecutar una transición exitosa del liderazgo.

El Instituto Argentino de la Empresa Familiar ha identificado cinco modelos principales de traspaso generacional en empresas familiares. Cada modelo ofrece un enfoque distinto y presenta ventajas y desafíos específicos que las familias empresarias deben considerar para asegurar una transición efectiva del liderazgo (Instituto Argentino de la Empresa Familiar, 2020).

##### 1. Modelo Integrativo

En el modelo integrativo, la pertenencia a la familia consanguínea es el eje principal de la sucesión. Todos los hijos heredan el capital, pero su rol dentro de la empresa varía significativamente:

Trabajadores: Participan activamente en las operaciones diarias.

Gerentes: Tienen roles de gestión y supervisión.

Directores: Asumen la responsabilidad de dirigir la empresa.

Accionistas: No se involucran en la gestión, pero reciben beneficios como propietarios.

Este modelo busca que la empresa familiar trascienda generaciones y siga creciendo como un grupo económico-familiar. Los excedentes se utilizan para expandir los negocios actuales o para fundar nuevos emprendimientos. La pertenencia a la familia empresaria es vista como un privilegio, y este sentimiento de pertenencia se refuerza con valores como la igualdad, la solidaridad, la comprensión mutua y la colaboración. Estos valores fomentan la cohesión familiar y la colaboración en el ámbito empresarial.

## 2. Modelo Representativo

El modelo representativo también asegura la participación de los sucesores en el capital debido a su condición de familiares. Sin embargo, establece un orden y reglamentación en la forma de acceder a las decisiones societarias. En lugar de una participación indiferenciada, se organiza la representación a través de linajes familiares. Este modelo es común en familias donde la segunda generación ya está planificando la integración de sus hijos.

En este sistema ningún accionista puede participar en una asamblea para defender sus propios intereses, sino que debe ser designado por su linaje familiar o delegar su representación. Este enfoque permite un mayor orden en la participación societaria y profesionaliza la gestión. El modelo representativo es eficaz para familias numerosas, evitando asambleas multitudinarias y elevando el nivel del debate empresarial. Se pueden establecer requisitos para los representantes basados en su formación técnica, académica e idoneidad moral, evitando conflictos familiares y fomentando una gestión ordenada.

### 3. Modelo Selectivo

En el modelo selectivo, el titular actual de la empresa elige a uno o varios sucesores específicos, excluyendo a otros miembros de la siguiente generación. Estos sucesores reciben formación y asumen gradualmente más responsabilidades en la empresa. Este modelo valora la continuidad de la empresa, el esfuerzo y el compromiso de los sucesores seleccionados por encima de la igualdad familiar.

Las razones para elegir este modelo pueden incluir:

Decisión del Fundador: El fundador decide quién será su sucesor.

Falta de interés: Algunos miembros de la familia no muestran interés en participar en la empresa.

Hegemonía del Liderazgo: Un miembro de la familia demuestra un liderazgo fuerte y se posiciona como el sucesor natural.

Este enfoque asegura que la empresa continúe bajo la dirección de un sucesor comprometido y capacitado, pero puede generar conflictos entre los miembros de la familia que no fueron seleccionados.

### 4. Modelo Re-Fundacional

El modelo re-fundacional se da cuando uno o varios miembros de la siguiente generación asumen la dirección y propiedad de la empresa y la hacen crecer significativamente. Este crecimiento cualitativo puede ser tan notable que los nuevos líderes se perciben a sí mismos, y son percibidos por otros, como una generación fundadora en lugar de sucesores. Este modelo a menudo surge en

respuesta a una crisis severa (como un concurso preventivo, un incendio, o cambios abruptos en el mercado) que obliga a la reinversión de la empresa.

Sin embargo, este enfoque puede generar conflictos, ya que la visión y el reconocimiento del esfuerzo pueden no ser compartidos por todos los miembros de la familia. La intervención de un consultor externo puede ser necesaria para unificar la visión de futuro y lograr una versión compartida del pasado.

### 5. Modelo Transaccional

En el modelo transaccional, la generación mayor vende su participación en la empresa a los integrantes de la generación siguiente. Los nuevos propietarios pagan una suma acordada en un plazo determinado o a través de una renta vitalicia, y asumen la propiedad, responsabilidad y manejo integral de la empresa. Este modelo destaca el deseo de la generación mayor de asegurar su tranquilidad económica y el compromiso de los compradores para gestionar la empresa de manera responsable.

- Los valores dominantes en este modelo son la tranquilidad económica del vendedor y la creencia de que el compromiso económico de los compradores garantizará una gestión dedicada y responsable, asegurando la continuidad de la empresa. A veces, los nuevos propietarios se sienten como fundadores debido al esfuerzo económico y la responsabilidad asumida.

Comparando cada uno de estos modelos, observamos que tienen sus propias bases y consecuencias. La elección del modelo adecuado depende de las características y dinámicas de la familia empresaria, así como de sus objetivos a largo plazo. Para la aplicación práctica podemos decir que los métodos integrativo y representativo son ideales para familias que buscan mantener la

empresa en manos familiares a través de las generaciones, asegurando la cohesión y colaboración entre los miembros.

Los métodos selectivo y transaccional están enfocados en la meritocracia y el esfuerzo individual, por lo tanto son adecuados para familias donde algunos miembros muestran un mayor compromiso y capacidad de liderazgo.

En cambio, el método re-fundacional responde a situaciones de crisis y requiere una reinversión significativa de la empresa, a menudo liderada por un miembro visionario de la familia.

Comprender y aplicar estos modelos de sucesión puede ayudar a las empresas familiares a planificar y gestionar la transición del liderazgo de manera efectiva. La elección del modelo adecuado puede asegurar la continuidad y el éxito de la empresa a través de las generaciones, minimizando conflictos y fortaleciendo la cohesión familiar.

#### **4.6. Desafíos y dificultades en la sucesión**

Según Peter Leach (1996), la sucesión enfrenta al fundador de la empresa con una serie de opciones, cada una de las cuales posee ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos. Nos propone las siguientes alternativas.

- Designar para la sucesión a un miembro de la familia
- Designar a un presidente interino
- Designar un manager profesional
- Liquidar la empresa
- Venderla en bloque o en parte
- No hacer nada (lo cual implica eludir el planeamiento de la sucesión)

La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar y entrenar a su sucesor a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Pese a ello, resulta extraño que una de las opciones que eligen con mayor frecuencia los fundadores sea la de "no hacer nada".

Podemos decir que el conflicto básico que enfrenta una empresa familiar es la sucesión. Si bien el fracaso para manejar dicho proceso suele ser atribuido a una combinación del deseo del empresario de mantener bajo control su creación y una cierta aversión a planificar, puede haber razones mucho más complejas que generan la resistencia a planear la sucesión no sólo por parte del fundador, sino también de la familia y de los empleados. Por parte del fundador sobresalen:

- Temor a la muerte: Pocas personas aceptan fácilmente la idea de la propia muerte. Enfrentarse al hecho de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa o de que, en un momento determinado, ya no serán los más aptos para manejarla, puede resultar demasiado penoso.
- Renuncia a ceder el control y el poder: Está acostumbrado a asumir el control y se siente cómodo en situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto. Por ello, el hecho de ceder la autoridad puede considerarlo como un enorme sacrificio.
- Pérdida de identidad: La idea de desvincularse de la empresa puede ser vivida como una pérdida de potencia y efectividad personal; lo cual se debe a que ésta es considerada por el fundador como una prolongación de sí mismo.
- Incapacidad para elegir entre los hijos: De acuerdo a los principios de la empresa, la elección del sucesor debería inspirarse en la competencia. Los valores de la familia, en cambio, fundamentan que los hijos no deben ser sometidos a un proceso de selección y evaluación,

sino que hay que quererlos. En este conflicto prevalecen los valores familiares. El fundador no está dispuesto a contemplar qué es lo que se considera tratamiento preferencial de un hijo a expensas de los demás.

- Incertidumbre ante el retiro: Generalmente, los fundadores de las empresas familiares están enamorados de su empresa y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el retiro la consideran una amenaza de vida.
- Celos y rivalidades: Expresiones como "Nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo" ponen de manifiesto la importancia que tiene para el fundador el problema de la sucesión. También implica un inevitable sentimiento de rivalidad y celos hacia sus potenciales sucesores que esperan asumir el control de la misma. Esto puede llegar a ser aún más serio si el sucesor es el hijo del fundador, ya que este conflicto introduce además hostilidad y temor.

En cuanto a la familia nos encontramos con:

- La resistencia de la esposa al cambio: Ella se resiste a alentar y aceptar el retiro de su marido, ya que tampoco quiere resignar los múltiples roles que juega en relación a la empresa y puede sentir temor de que su importancia disminuya si su esposo renuncia al control de la misma.
- Los tabúes familiares: Los principios que rigen a la familia desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro de la misma después de la desaparición de los progenitores (fundamentalmente a nivel financiero).
- Rivalidad entre hermanos: La rivalidad puede ser incrementada por el padre al decidir que uno de ellos, generalmente el mayor o el varón, ejercerá las funciones del fundador. Dicha rivalidad puede tener sus inicios en la niñez, cuando los otros hermanos sienten que el mayor es el favorito, por lo cual tiende a formarse más firme y tiene un mayor dominio. Esto a su

vez, alimenta la creencia de los menores de que son despreciados, incompetentes y que están en desventaja. No obstante, los hijos menores a menudo intentan labrarse una posición exclusiva e independiente en la empresa para compensar la desigualdad y demostrar sus habilidades y competencias. Todos los sentimientos mencionados suelen ser demasiado dolorosos y movilizadores como para facilitar las discusiones acerca de la sucesión.

Finalmente, la oposición a la planificación de la sucesión puede venir por parte del empleado y los factores ambientales. Puede ocurrir que los empleados se interpongan a la sucesión, aún cuando la continuidad de la organización los beneficie. Esto sucede sobre todo con los empleados de mayor antigüedad, los cuales mantienen una relación estrecha con el fundador y temen que un novato inexperto realice modificaciones que amenacen su estabilidad laboral. El personal con mayor antigüedad puede ver esta situación como una amenaza a su gratificación y estabilidad laboral. Por otro lado, los clientes externos a la organización también pueden mostrar resistencia al cambio y negarse a confiar en un nuevo director

#### **4.7. Factores de éxito en la sucesión**

El éxito en la sucesión empresarial depende de una combinación de factores, desde la planificación estratégica hasta la gestión de las relaciones familiares, pasando por la preparación del sucesor y la adaptación a los cambios del mercado.

A continuación, mencionaremos distintas opiniones sobre como conseguir un traspaso generacional exitoso. Según Dyck et al. (2002) “Existe una relación positiva entre esta entrega de la estafeta de liderazgo de una generación a otra, y el rendimiento de la organización, confirmando así que una cesión adecuada, influirá en el buen funcionamiento del negocio”. De manera similar, Le

Breton-Miller et al. (2004) hacen mención que “El proceso de sucesión exitoso será aquel que asegure la supervivencia de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés implicados en este”.

Según Martínez Echezárraga (2010): “Las estadísticas nos dicen que la gran mayoría de las empresas familiares están destinadas al fracaso y que no logran ir más allá de la tercera generación. Esto no ocurre solo en Latinoamérica, sino en todo el mundo. Sin embargo, ese pequeño porcentaje que sí logra sobrevivir y avanzar saludablemente a través de las generaciones nos ha enseñado el camino.”

Las empresas familiares cuentan con muchas ventajas, pero también suelen incurrir en muchos errores que se transforman en sus desventajas. Si logran enfatizar sus fortalezas en el tiempo y, simultáneamente, trabajar con seriedad para reducir sus debilidades, pueden dar el gran salto hacia adelante.

Nombraremos tres pilares fundamentales para que una empresa familiar perdure exitosamente.

El primero es la formación de la familia en torno a los temas que hemos tratado. Solo con una adecuada formación y una fluida comunicación, puede estar alineada para enfrentar de mejor modo el futuro.

El segundo pilar es el desarrollo de buenos sucesores y propietarios responsables. Líderes en la empresa, guardianes del patrimonio y custodios de los valores de la familia constituyen la trilogía imprescindible para una continuidad exitosa del legado de los fundadores.

El tercer pilar es la organización de la familia. Una familia organizada debe contar con un gobierno corporativo, encabezado por un moderno Directorio con miembros de la familia y externos, que le permita tomar las mejores decisiones estratégicas y asegurar una buena conducción. Sin

embargo, la naturaleza humana hace que no resulte suficiente con tener una empresa profesional, si no se cuenta con una familia profesional. El gobierno de la familia, liderado por el consejo familiar e inspirado en el Protocolo, es pieza esencial para la gobernabilidad de la empresa familiar. Si las familias empresarias son capaces de asentar estos tres pilares en un terreno firme, sus compañías estarán mucho mejor preparadas para retar al destino y vencerlo.

Mencionaremos cuatro factores o aspectos que influyen en el éxito del traspaso generacional en función del fundador o predecesor, sucesor, las relaciones interpersonales, sistema familiar y empresarial de otros participantes y del entorno.

- Fundador: Para que un proceso de sucesión sea favorable, el antecesor debe delegar basándose en la confianza hacia el sucesor y a otros empleados de la empresa. Puede permanecer en la compañía, desempeñando un papel de apoyo y asesoramiento a los nuevos líderes. Por ello, es conveniente que el fundador promueva en la organización, un entorno en el que el dirigente debutante se sienta libre de tomar decisiones, cometer errores, y que cuente con el apoyo de aquel y de otros empleados con experiencia.
- Sucesor: Un elemento primordial, es tener experiencia laboral en empresas ajenas a la propia, adquiriendo discernimiento sobre organizaciones similares y acerca del sector. Con respecto a la formación, se valoran las aptitudes que se desarrollan al realizar estudios universitarios (más que los conocimientos adquiridos en sí), tales como el talento para analizar y resolver conflictos o la capacidad para seguir formándose, una vez incorporado al negocio. Otra cuestión importante es la asunción, prácticamente inmediata de responsabilidades reales; de este modo, el predecesor debe jugar un

papel fundamental de apoyo, al permitir la admisión de compromisos por parte del sucesor, facilitando que le consulte a él mismo o, a otros empleados de la corporación.

- Relaciones interpersonales: Una de las características de las entidades que han fracasado al afrontar la sucesión, es que sus relaciones interpersonales no habían alcanzado el suficiente grado de madurez en la comunicación, para posibilitar el desarrollo de un vínculo profesional sólido. Para que el procedimiento sea satisfactorio, debe existir sintonía en los principios básicos de la gestión.
- Sistema familiar: Conforme los sucesores van desarrollándose y el predecesor, cediendo en su postura, una evolución cultural hacia una mayor colaboración y participación hace que el proceso de sucesión fluya de forma positiva. Otra circunstancia que contribuirá al éxito es el deber de la familia con la empresa, estando la primera dispuesta incluso a renunciar a que la dirección esté en manos de familiares, si ello pudiera perjudicarla.

*Aspectos que influyen en el éxito del traspaso generacional*

<b>Fundador o predecesor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegar responsabilidades.</li> <li>Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento.</li> <li>Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores.</li> <li>Tener vocación de continuidad en manos de la familia.</li> </ul>
<b>Sucesor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia laboral en empresas ajenas a la propia.</li> <li>Formación académica superior.</li> <li>Asunción inmediata de responsabilidades.</li> <li>Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa familiar.</li> </ul>
<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación.</li> </ul>
<b>Sistema familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura más colaboradora y progresista.</li> <li>Compromiso de la familia con la empresa.</li> <li>Cohesión entre los miembros de la familia.</li> <li>Flexibilidad.</li> <li>Compartir puntos de vista.</li> </ul>
<b>Sistema empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar los factores de éxito.</li> <li>Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas claves.</li> <li>Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización.</li> </ul>
<b>Otros participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con el apoyo de directivos familiares y no familiares.</li> <li>Delegar poder y autoridad a los directivos no familiares capacitados.</li> </ul>
<b>Entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y adaptar las fuerzas del entorno.</li> </ul>

**Tabla 2** – Barach, J. A., Cabrera, M. K., & García, J. M. (2000).

## **5. CASO DE ESTUDIO**

### **5.1 Selección**

Dada la técnica seleccionada, son relevantes la veracidad y profundidad de los datos, razón por la que se eligió una empresa cercana y relacionada con los autores de la presente.

### **5.2 Historia de Palmares Obras y Servicio S.A**

En 1979, en la provincia de Misiones, Argentina, nació PALMARES S.A., una empresa familiar que en sus comienzos se dedicaba a la construcción de obras civiles.

Su fundador, Andrés Rodríguez, un arquitecto de 60 años de edad y 30 años de experiencia, decidió emprender este proyecto con la visión de ofrecer soluciones constructivas en una provincia en pleno desarrollo. Tras décadas de trayectoria en diversos proyectos, vio en ese año la oportunidad de establecer su propia empresa.

Rápidamente, se posicionó como una de las firmas más destacadas de la región, obteniendo contratos importantes tanto con entidades privadas como con municipios, gracias a la calidad de sus trabajos y a la ética de su fundador.

La década del 80 fue un período difícil en nuestro país y durante la última etapa de la dictadura, si bien se promovieron ciertos proyectos de infraestructura, PALMARES pudo participar en algunos pocos.

Con el retorno de la democracia en 1983, la economía comenzó a mostrar signos de inestabilidad. La hiperinflación afectó severamente al país a fines de la década, e impactó también en las empresas constructoras, especialmente en las más pequeñas, como PALMARES.

A pesar de las dificultades, Andrés Rodríguez se mantuvo firme al frente del negocio, contando con el apoyo de su familia, especialmente de su hijo Pablo, quien empezaba a involucrarse más activamente en la empresa.

En 1990, la muerte inesperada de Andrés (el fundador) dejó a la compañía en una situación compleja. Aunque sus hijos habían estado colaborando con la empresa, el futuro era incierto. Pablo, que entonces tenía 26 años, decidió tomar las riendas del negocio para continuar con el legado de su padre. Negoció con sus hermanos, quienes no compartían la misma visión ni pasión por la empresa, y compró la participación de cada uno, quedando así como único dueño.

La decisión de Pablo fue clave para la continuidad de PALMARES, ya que permitió una dirección clara y enfocada. Con la responsabilidad del liderazgo, decidió hacer cambios significativos, entre los cuales se destacó la mudanza de las oficinas a Buenos Aires, el principal centro económico y político del país.

Los primeros años de la década del 90 fueron desafiantes para Pablo y la empresa. Bajo el nuevo gobierno, Argentina atravesó un proceso de privatizaciones. Frente a este panorama, decidió ampliar el enfoque de PALMARES más allá de la construcción civil tradicional. Observando las oportunidades derivadas de la privatización de servicios y la creciente demanda de infraestructura, llevó a la empresa hacia proyectos más complejos en los sectores vial y electromecánico.

PALMARES comenzó a obtener contratos con importantes entidades como AUSA (Autopistas Urbanas S.A.), AYSA (Agua y Saneamientos Argentinos), y las autopistas del Oeste y del Sol.

Hacia finales de la década del 90, la empresa había crecido significativamente, contando con más de 100 empleados y una importante cartera de proyectos, lo que la posicionó como un jugador relevante en el sector de la construcción, tanto en Buenos Aires como en otras provincias. Sin embargo, la llegada de la crisis económica en el país puso en riesgo este crecimiento.

El colapso argentino del año 2001 representó un golpe devastador. La devaluación, los problemas bancarios y la inestabilidad política afectaron fuertemente a los proyectos en los que PALMARES estaba involucrada. A sus 37 años, Pablo enfrentó el mayor desafío de su carrera: mantener la empresa de pie en medio de una de las peores crisis de la historia argentina.

Con una estrategia basada en la prudencia y la diversificación, Pablo logró sobrellevar la situación. Renegoció contratos, ajustó costos y amplió los servicios de la empresa. Durante este tiempo, su esposa asumió un rol más activo en el negocio, convirtiéndose en vicepresidenta y siendo una pieza clave en la recuperación de PALMARES.

A partir del año 2003, la inversión en infraestructura pública y el crecimiento de las exportaciones beneficiaron significativamente a la empresa, que continuó afianzándose como proveedora clave del estado en proyectos viales y electromecánicos. Para 2010, PALMARES contaba con más de 200 empleados y gozaba de un gran prestigio en el sector.

No obstante, en el plano familiar, la situación era más compleja. Aunque Pablo y su esposa esperaban que sus hijos continuaran con el legado de la empresa, ninguno mostró un interés particular en la construcción, prefiriendo desarrollar sus propias carreras profesionales.

Hoy, en 2024, luego de cambiar su nombre a PALMARES OBRAS Y SERVICIOS S.A debido a problemas de Registro de Marca, Pablo Rodríguez, con 60 años, sigue liderando PALMARES.

Con más de cuatro décadas de trayectoria, la empresa ha evolucionado de ser una pequeña constructora en Misiones a convertirse en un actor importante dentro del sector de obras públicas y privadas en todo el país. A pesar de que sus hijos no desean continuar con la tradición familiar, Pablo y su esposa siguen comprometidos con el futuro de la empresa.

El desafío actual de Pablo radica en preparar la empresa para el futuro, asegurando una transición que les permita seguir creciendo más allá de su propio liderazgo.

## 6. ENCUESTA

Se abordó la encuesta sobre 3 puntos que consideramos claves para entender si la empresa está preparada para afrontar la sucesión.

1. FORTALEZAS
2. PLAN DE SUCESIÓN
3. OBSTÁCULOS

### Encuestados - Función

- Ing. Pablo Rodríguez (CEO)
- Cont., Mariana López (Vicepresidenta)
- Cont. Esteban Díaz (Contador actual)
- Cont. Julio Acosta (Antiguo Contador, jubilado)
- Mmo. Héctor Roldán (Jefe de Operaciones)
- Arq. Luis Medina (Gerente de Proyectos)
- Arq. Ana Rojas (Responsable de Ventas)

### 6.1 Análisis de la encuesta

Ver encuesta en Anexo A-B

En este análisis se consideraron las funciones y roles de los encuestados para preparar las entrevistas de acuerdo con su influencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Sobre este análisis y adecuado a las funciones y roles de los encuestados se confeccionaron las preguntas para las entrevistas.

### 1. Principal Fortaleza de PALMARES (Continuidad como Empresa Familiar)

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Tradición familiar y valores heredados (a)	3
Diversificación en proyectos y clientes (b)	2
Equipo directivo profesional (c)	2
Liderazgo de Pablo Rodriguez (d)	0

Las principales fortalezas se concentran en la tradición familiar y los valores heredados (3 respuestas) y la diversificación de proyectos y clientes (2 respuestas), aunque el equipo directivo profesional también obtiene apoyo (2 respuestas). El liderazgo de Pablo no fue señalado como principal fortaleza. Este resultado indica una percepción de que la empresa tiene bases sólidas tanto en su tradición familiar como en su diversificación.

### 2. Preparación para un liderazgo no familiar

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Muy preparado (a)	1
Algo preparado, pero necesita más tiempo (b)	3
Medianamente preparado, sería un desafío (c)	2
Nada preparado, sería perjudicial (d)	1

Se observó que hay un consenso sobre la falta de preparación. La mayoría de los encuestados cree que la empresa está algo preparada, pero necesita más tiempo (3 respuestas), mientras que dos personas indican que la preparación es "medianamente adecuada". Solo uno opina que está muy preparado, y otra persona cree que no está preparado.

### 3. Mayor obstáculo para la sucesión exitosa

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Falta de interés de la tercera generación (a)	1
Falta de plan de sucesión formal (b)	3
Resistencia al cambio de empleados y directivos (c)	2
Pérdida de la identidad familiar (d)	1

El principal obstáculo señalado es la falta de un plan de sucesión formal (3 respuestas), seguido de la resistencia al cambio. Se destaca también la falta de interés de la tercera generación como un problema, aunque menos mencionado. La ausencia de un plan estructurado es la principal barrera.

### 4. Evaluación del liderazgo de Pablo Rodriguez

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Excepcional (a)	2
Bueno (b)	2
Adecuado (c)	2
Deficiente (d)	1

El liderazgo de Pablo es visto positivamente, con dos encuestados calificándolo como excepcional y dos como bueno. Sin embargo, dos personas creen que su liderazgo es adecuado pero con áreas clave que no están listas (Ana Rojas y Esteban Diaz) . Solo uno lo considera deficiente. La mayoría reconoce que Pablo ha preparado la empresa, pero hay áreas que podrían mejorar en cuanto a planificación.

### 5. Mejor solución para el éxito futuro

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Nombrar un sucesor externo (a)	3
Capacitar a un miembro de la familia (b)	1
Vender parte de la empresa (c)	0
Crear un consejo directivo (d)	2
Mantener a Pablo Rodriguez (e)	1

La opción más popular es nombrar un sucesor externo (3 respuestas), seguida por la creación de un consejo directivo para profesionalizar la empresa. Solo un encuestado sugirió mantener a Pablo Rodriguez por más tiempo. Esto refleja la voluntad de adoptar un enfoque profesional para garantizar el éxito de la empresa.

### 6. Impacto de un líder externo en la cultura organizacional

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Sería beneficioso (a)	2
No afectaría significativamente (b)	0
Podría generar resistencia (c)	2
Sería perjudicial (d)	3

Hay una división significativa en las respuestas: mientras que 2 personas creen que un líder externo sería beneficioso, 3 consideran que sería perjudicial. Existe una preocupación real de que la cultura familiar de PALMARES podría verse afectada negativamente por un líder no familiar.

Si bien parece una contradicción entre preguntas y respuestas (pregunta 5 y 6), la interpretación de la pregunta (d), evidenció la importancia de la continuidad familiar en la empresa, a pesar de no ser la opción más elegida en la pregunta anterior. Esto nos sirvió para fundamentar un plan de acción en el que se sugirió convencer nuevamente a los hijos y motivar e incluir a los sobrinos.

### 7. Duración de la transición

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Menos de 6 meses (a)	1
Entre 6 meses y 1 año (b)	3
Entre 1 y 2 años (c)	3
Más de 2 años (d)	0

La mayoría opina que la transición debería durar entre 6 meses y 2 años. Un periodo de más de 1 año parece adecuado para garantizar una transición estable. Solo una persona cree que debería ser de menos de 6 meses, lo que podría ser un enfoque demasiado acelerado, Teniendo en cuenta que la opción más elegida en la pregunta 5 (nombrar un sucesor externo) presupone una curva de aprendizaje distinta a la que tendría alguien que conoce la empresa.

## 8. Rol de Pablo Rodriguez durante la transición

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Asesor externo (a)	2
Rol activo hasta adaptación completa (b)	5
Retirarse completamente (c)	0
Continuar liderando por más tiempo (d)	1

La mayoría cree que Pablo debería mantener un rol activo hasta que el sucesor esté completamente adaptado (5 respuestas). Esto sugiere una preferencia por una transición gradual en lugar de un retiro abrupto.

## 9. Importancia de Mantener la Empresa Familiar

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Muy importante (a)	3
Importante, pero no fundamental (b)	2
No es tan importante (c)	1
No es importante en absoluto (d)	1

Hubo un consenso mixto respecto a la importancia de mantener la empresa familiar: Dos encuestados lo consideraron importante pero no fundamental. Otros dos opinaron que lo prioritario es la profesionalización, no la familiaridad.

## 10. Confianza en el Futuro de PALMARES tras la sucesión

<u>Respuestas</u>	<u>Cantidad</u>
Muy confiado (a)	2
Confiado, pero con riesgos (b)	3
Algo inseguro (c)	2
Poco confiado (d)	0

La mayoría se mostró confiada en el éxito futuro de PALMARES, aunque con la advertencia de que hay riesgos que deben manejarse cuidadosamente. Solo dos personas se muestran algo inseguras sobre el futuro de la empresa tras la sucesión.

## 6.2 Conclusión

La encuesta revela una situación compleja respecto a la preparación para enfrentar la sucesión. Si bien la tradición familiar y la diversificación de proyectos son vistas como fortalezas, la falta de un plan de sucesión formal aparece como el principal obstáculo para garantizar una transición exitosa.

Los encuestados muestran un consenso en que la empresa está "algo preparada", lo que indica la necesidad de estructurar un enfoque más claro y sistemático para el futuro. Las opiniones sobre el liderazgo de Pablo Rodríguez son predominantemente positivas, pero también muestran la necesidad de mejorar en áreas de planificación y adaptación a los cambios.

La preferencia por nombrar un sucesor externo, combinada con la preocupación por el impacto de un líder no familiar en la cultura organizacional, sugiere que los empleados valoran tanto la profesionalización como la continuidad de los valores familiares. Además, la mayoría considera que Pablo debería mantener un rol activo durante la transición, lo que nos evidencia un deseo de asegurar una continuidad en la gestión y la cultura de la empresa.

Finalmente, aunque existe confianza en el futuro, esta viene acompañada de una conciencia de los riesgos que deben gestionarse cuidadosamente. Esto manifiesta la importancia de actuar en forma proactiva en la planificación de la sucesión, para no solo preservar el legado familiar, sino también para asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo y cambiante.

## **7. ENTREVISTA**

Luego de las encuestas, y para triangular resultados, realizamos las entrevistas en forma individual tratando de convalidar el resultado de la encuesta. También se buscó incluir parte de la historia de la empresa para enriquecer las preguntas.

### **7.1 Análisis y conclusión de las entrevistas**

PALMARES OBRAS Y SERVICIOS S.A. se encuentra en un punto de inflexión crítico en su historia. La empresa, que ha superado adversidades económicas significativas en Argentina y ha logrado un crecimiento sostenido gracias a una visión estratégica y la adaptabilidad de sus líderes, enfrenta ahora uno de los retos más complejos: la sucesión en su liderazgo.

A lo largo de las entrevistas y el análisis de la situación actual de PALMARES, se desprenden varios factores clave que permitirán evaluar con mayor precisión el impacto que la sucesión tendrá en la empresa y cómo podría gestionarse de manera óptima.

#### **1. El peso del legado familiar en la continuidad de la empresa**

La historia está profundamente arraigada en los valores y principios que el padre de Pablo instauró al fundarla en 1979. Esta identidad familiar, ha sido un pilar fundamental para la estabilidad y crecimiento de la empresa, forjando relaciones de confianza tanto con empleados como con clientes. Pablo ha seguido esos pasos, y su estilo de liderazgo refleja una continuidad directa de esos valores. La cultura familiar es vista como un activo estratégico que ha facilitado un entorno de trabajo unido y ha consolidado la reputación de la empresa en el sector.

El temor expresado por Mariana López y otros miembros clave de la organización en relación a la posible pérdida de esa identidad es válido. Un cambio en la dirección, especialmente si es un líder externo, podría generar una desconexión emocional tanto con los empleados de larga data como

con los clientes, erosionando lo que ha sido uno de los diferenciadores clave de la empresa frente a sus competidores.

Podemos concluir que el sucesor, sea miembro o no de la familia, debe estar comprometido a mantener los valores de la empresa, los cuales la han hecho especial en su sector.

## 2. La profesionalización de la gestión y el desafío de modernización

Si bien la empresa sobrevivió múltiples crisis, la falta de una planificación formal de sucesión y la dependencia casi exclusiva del liderazgo de Pablo revelan una debilidad estructural. El mercado de la construcción, especialmente en sectores como el vial y electromecánico, se vuelve cada vez más competitivo y requiere de una gestión profesionalizada y orientada a la innovación para seguir siendo relevante. El enfoque tradicional de gestión familiar, si bien actualmente es efectivo, podría volverse una limitación en el futuro.

La propuesta de algunos miembros del equipo, como Luis Medina y Esteban Díaz, de crear un consejo directivo que profesionalice aún más la toma de decisiones es fundamental. No se trata únicamente de seleccionar un sucesor competente, sino de construir una estructura organizacional que sea capaz de funcionar sin depender del liderazgo personal de una única figura como Pablo.

Conclusión: El éxito de la transición no solo depende de quién tome las riendas, sino de la adopción de una estructura de gestión moderna y profesionalizada. La creación de un consejo directivo sería una medida proactiva que podría fortalecer a la empresa a largo plazo, independientemente de la sucesión. Este paso ayudaría a mantener la competitividad y facilitar una sucesión sin la abrupta pérdida de control o eficiencia.

## 3. La dualidad entre un líder familiar y un líder externo

La cuestión central del proceso de sucesión se polariza entre dos opciones: mantener el liderazgo dentro de la familia, posiblemente a través de la reincorporación de los hijos de Pablo o de los sobrinos Laura y Raúl, o bien recurrir a un líder externo con experiencia en el sector. Cada opción presenta ventajas y desafíos significativos.

- Liderazgo familiar: Como menciona Mariana, aunque la opción de incorporar nuevamente a sus hijos es tentadora en términos de continuidad del legado, parece poco realista dadas las decisiones profesionales de ellos. Sin embargo, la posibilidad de involucrar a los sobrinos Laura y Raúl, aunque aún no explorada formalmente, podría ser una opción viable. Esto permitiría preservar el legado familiar, pero requeriría un proceso de formación y adaptación para que cualquiera de los sobrinos pueda asumir un rol directivo con la confianza de los empleados y clientes.
- Liderazgo externo: Por otro lado, un líder externo podría traer frescura, innovación y un enfoque más profesional. Esta opción podría ser la más lógica desde un punto de vista de mercado y competitividad, como sostienen Esteban Díaz y Héctor Roldán. Pero también, es la que genera mayor resistencia dentro de la empresa. Un líder externo tendría el desafío de ganarse la confianza del equipo, respetar la historia y los valores de la empresa, y al mismo tiempo, impulsar los cambios necesarios para modernizar la gestión.

Conclusión: Aunque la preferencia de Pablo y Mariana parece inclinarse hacia un liderazgo familiar, la realidad sugiere que un líder externo con un enfoque innovador podría ser más adecuado para el futuro de la empresa. Sin embargo, ese líder debe ser seleccionado cuidadosamente y capacitado para entender y respetar la herencia familiar. Un proceso de transición gradual, donde Pablo y Mariana actúen como asesores, podría ser la clave para que esta opción funcione sin interrupciones.

#### 4. El riesgo de inacción y la urgencia de formalizar un plan de sucesión

Uno de los mayores riesgos que enfrenta la empresa es la falta de un plan de sucesión formal. La dependencia del liderazgo de Pablo ha sido uno de los factores que ha permitido la estabilidad, pero también la expone a una vulnerabilidad considerable si no se implementa un proceso claro y estructurado para la transición. La incertidumbre en torno a quién tomará el mando genera preocupación dentro del equipo y podría afectar negativamente tanto la moral de los empleados como la confianza de los clientes.

El propio Pablo reconoce en su entrevista que se ha retrasado en preparar un equipo directivo más profesional, y en abordar la sucesión con mayor dinamismo. Esto ha generado una situación en la que el tiempo es ahora un elemento crítico. Como menciona Ana Rojas, los clientes valoran la relación personal con Pablo, y cualquier cambio que no sea comunicado de manera adecuada podría generar incertidumbre y afectar la percepción de la empresa en el mercado.

**Conclusión:** Se debe actuar con urgencia para formalizar un plan de sucesión que sea transparente, comunicado a todos los actores clave y estructurado en fases claras. No hacer esto podría poner en peligro la estabilidad y continuidad de la empresa, especialmente si Pablo se ve forzado a retirarse antes de que se haya implementado un sucesor capacitado.

#### 5. La importancia de una transición gradual y planificada

Finalmente, la transición debe ser vista como un proceso, no como un evento puntual. Pablo y Mariana, dada su experiencia y liderazgo en la empresa, deben desempeñar un rol fundamental durante este proceso. Una transición abrupta, ya sea a un líder familiar o externo, podría desestabilizar la organización y generar una pérdida de cohesión interna. Pablo debe permanecer involucrado, no en el día a día, sino en calidad de asesor, brindando apoyo estratégico y ayudando al sucesor a establecerse como líder legítimo.

El período de transición, según Héctor Roldán, debe ser lo suficientemente corto para que la empresa mantenga su impulso, pero también lo suficientemente largo para asegurar que el sucesor esté preparado. La clave aquí radica en encontrar el equilibrio adecuado, lo que requerirá una planificación rigurosa y una comunicación constante con el equipo y los clientes.

Conclusión: Una transición exitosa debe ser gradual y cuidadosamente planificada. Pablo debe mantenerse como una figura de apoyo durante el proceso para garantizar que el sucesor, ya sea familiar o externo, se integre de manera eficiente y con la confianza de todo el equipo.

## 8. REFLEXIÓN

PALMARES OBRAS Y SERVICIOS S.A. está en una buena posición, con una trayectoria sólida y una destacable reputación en el sector. No obstante, sin un plan de sucesión formal y sin una gestión profesionalizada, corre el riesgo de perder lo que ha construido. La transición de liderazgo es, sin duda, el mayor desafío que enfrentará en los próximos años. Pero con una planificación adecuada, un sucesor capacitado que respete el legado familiar y una estructura de apoyo sólida, la empresa tiene todo el potencial para seguir prosperando durante las próximas décadas.

## 9. ESTRATEGIA Y PLAN DE SUCESIÓN

La planificación de la sucesión requiere un enfoque meticuloso y estratégico que considere, tanto los intereses de los potenciales sucesores como las necesidades de la empresa.

A través de un diagnóstico inicial, estrategias para reavivar el interés de los hijos y sobrinos, y un plan claro de formación y transición, se puede esperar una sucesión exitosa que mantenga la integridad y el legado de la empresa familiar.

La comunicación transparente y la disposición para ajustar el plan según sea necesario serán esenciales para enfrentar los desafíos y asegurar la continuidad del negocio en el futuro.

### **1. Diagnóstico Inicial del Negocio y Evaluación de los Interesados Potenciales**

Objetivo: Evaluar el estado actual de la empresa y explorar el interés de los potenciales sucesores, incluidos los hijos (quienes ya han tenido experiencia laboral en la empresa) y los sobrinos. (Hasta el momento ajenos a la empresa, por ser hijos de los hermanos a los que en su momento se les han comprado las respectivas partes).

La evaluación integral de la empresa y las consultas con los posibles sucesores son etapas controlables con alta probabilidad de generar resultados claros y accionables.

Plazo: 6 meses.

Acciones propuestas:

- ***Auditoría financiera y operativa:*** Realizar un análisis detallado del estado actual de la empresa, incluyendo su rentabilidad, posición en el mercado y sostenibilidad a largo plazo. García y Rodríguez (2012), "un diagnóstico claro permite identificar fortalezas y debilidades, lo que facilita la planificación estratégica de la sucesión".
- ***Entrevistas con los hijos y sobrinos (Identificación de interesados):*** Evaluar el nivel de interés, objetivos personales y profesionales, así como las expectativas de los posibles sucesores. Considerar también sus habilidades actuales, experiencias previas y su potencial para asumir roles de liderazgo. La exploración de intereses es clave para un proceso exitoso de sucesión (Rojas, 2015). Esto permitirá valorar el nivel de compromiso y motivación que cada uno tiene respecto a la empresa.
- ***Revisión de horizontes temporales:*** Definir un cronograma estimado para la sucesión (entre 3 y 5 años) basado en los resultados de la evaluación inicial, con el objetivo de garantizar una transición adecuada.

Responsables:

- ***Actor principal:*** Consultor externo especializado en auditorías empresariales y sucesión familiar.

- *Colaboradores:* Pablo Rodriguez, contaduría, asesor legal.

Expectativas: Tener una imagen clara de la salud financiera y operativa de la empresa, y una evaluación precisa del interés y capacidad de los posibles sucesores.

## **2. Estrategias para Recuperar el Interés de los Hijos (con Experiencia Laboral Previa)**

Objetivo: Comprender las razones por las que los hijos, a pesar de haber trabajado en la empresa, han perdido interés, y desarrollar un plan para reavivar su motivación y participación.

Un enfoque bien estructurado puede revivir el interés de los hijos, especialmente si se identifican las áreas que estén alineadas con sus motivaciones actuales.

Plazo: 9 meses.

### Acciones propuestas:

- ***Entrevistas individuales:*** Realizar entrevistas con cada hijo para explorar sus experiencias en la empresa y las razones detrás de su falta de interés. Estas conversaciones deben abordar aspectos como la carga laboral, las expectativas y la cultura organizacional. Según Fernández (2013), "la comunicación abierta y la empatía son fundamentales para entender las motivaciones y frustraciones de los empleados".
- ***Revisión de la experiencia laboral:*** Analizar el tiempo que los hijos trabajaron en la empresa y los roles que desempeñaron. Es crucial identificar qué aspectos disfrutaron y cuáles consideraron desafiantes o poco satisfactorios. "Conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores permite ajustar los roles a sus preferencias y habilidades" (Castañeda, 2015).

- **Taller de redescubrimiento de la empresa (2 meses):** Organizar un taller donde se discutan los valores, la visión y la misión de la empresa, con un enfoque en su legado familiar. Durante este taller, se pueden compartir historias de éxito y desafíos, reforzando el sentido de pertenencia. "Revisar la historia y la misión de la empresa puede reavivar el interés de los miembros de la familia" (Bianchi, 2016).
- **Análisis de feedback laboral:** Evaluar la retroalimentación de su etapa previa en la empresa y diseñar un plan ajustado a sus habilidades e intereses actuales, considerando sus experiencias profesionales fuera de la empresa.
- **Mentoría y acompañamiento (6 meses):** Asignar a un mentor o coach interno que trabaje con los hijos para establecer metas profesionales y explorar sus intereses dentro de la empresa. La mentoría puede ayudar a los hijos a visualizar un futuro en el negocio familiar, fomentando así su compromiso. "La mentoría es una herramienta efectiva para motivar y desarrollar a los futuros líderes" (Goleman, 2013)
- **Redefinición de roles:** Proponer roles más ajustados a sus intereses actuales, como gestión de proyectos estratégicos o áreas innovadoras en la industria de la construcción, como la IA (inteligencia artificial) o la sostenibilidad.
- **Ofrecimiento de incentivos:** Mostrar el valor y el impacto de la empresa a largo plazo, ofreciendo incentivos como participación en beneficios y oportunidades.
- **Formación especializada:** Proponer programas de formación en áreas clave como nuevas tecnologías constructivas, sustentabilidad o gestión avanzada de proyectos, alineadas con sus intereses. "Identificar y preparar a los candidatos es clave para una transición exitosa" (González, 2014).

Responsables:

- *Actor principal:* Consultor especializado en desarrollo profesional.
- *Colaboradores:* Pablo Rodríguez, Jefe de proyecto.

Expectativas: Aumentar la posibilidad de capturar nuevamente a los hijos, mediante un enfoque renovado y adaptado a sus intereses y experiencias previas.

### **3. Identificación y Evaluación de los Sobrinos como Posibles Sucesores**

Objetivo: Evaluar el interés y capacidad de los sobrinos para asumir roles de liderazgo en la empresa y definir un plan para su desarrollo.

Los sobrinos pueden estar interesados en asumir responsabilidades si se les ofrece formación y oportunidades concretas de crecimiento.

Plazo: 6 meses.

Acciones propuestas:

- *Reuniones iniciales:* Mantener conversaciones exploratorias con los sobrinos para evaluar su interés en la sucesión y determinar sus expectativas respecto al rol que podrían asumir.
- *Evaluación de competencias:* Implementar una evaluación de habilidades técnicas, liderazgo y capacidades de gestión mediante entrevistas y pruebas psicométricas para determinar su potencial de crecimiento.
- *Desarrollo de un plan de formación:* Crear un programa formativo adaptado a sus fortalezas y áreas de mejora, que incluya aspectos clave como gestión de proyectos, control de costos y relaciones con proveedores y clientes.

Responsables:

- *Actor principal:* Responsable en recursos humanos.
- *Colaboradores:* Mariana Lopez, Luis Medina

Expectativas: Evaluar el nivel de compromiso y las capacidades de los sobrinos para diseñar un plan de desarrollo adecuado.

**4. Estrategia para Atraer y Mantener el Interés de los Sobrinos**

Objetivo: Consolidar el compromiso de los sobrinos mediante incentivos estratégicos y su involucramiento progresivo en la empresa.

Los sobrinos tienen más probabilidades de comprometerse si se les ofrecen incentivos claros y se les otorgan responsabilidades progresivas.

Plazo: 12-18 meses.

Acciones propuestas:

- *Involucramiento en decisiones clave:* Integrar a los sobrinos en la toma de decisiones estratégicas, permitiéndoles participar en proyectos importantes de la empresa. La participación activa en la toma de decisiones puede generar un mayor interés en asumir roles de liderazgo (González, 2014).
- *Participación financiera:* Ofrecerles participación en las ganancias o en el capital social de la empresa para fortalecer su compromiso financiero y emocional.
- *Asignación de proyectos desafiantes:* Darles responsabilidades en proyectos que pongan a prueba su capacidad de liderazgo y gestión, apoyándolos con mentores durante este proceso.

- *Exposición en redes del sector:* Facilitar su integración en redes y asociaciones de la industria de la construcción, dándoles visibilidad en el sector.

Responsables:

- *Actor principal:* Pablo Rodriguez, Mariana Lopez.
- *Colaboradores:* Equipo de recursos humanos, mentores (Luis Medina, Héctor Roldan), asesores financieros. "La mentoría es una herramienta valiosa para el desarrollo profesional" (Goleman, 2013).

Expectativas: Fortalecer el vínculo de los sobrinos con la empresa, tanto en términos profesionales como financieros.

## **5. Plan de Formación y Transición del Sucesor**

Objetivo: Desarrollar las competencias necesarias del sucesor (sea hijo, sobrino o externo) para asumir el liderazgo de la empresa.

Con un proceso de formación y delegación adecuado, el sucesor podrá asumir responsabilidades con confianza y preparación.

Plazo: 2-4 años.

Acciones propuestas:

- *Formación técnica y gerencial:* Diseñar un plan de formación que incluya aspectos claves de la industria de la construcción como gestión de proyectos, control de costos y liderazgo de equipos, adaptado a las necesidades del sucesor.

- *Mentoría continua:* Implementar un programa de mentoría, donde el propietario actual y directivos guíen al sucesor en la toma de decisiones clave durante el proceso de transición.
- *Delegación progresiva de responsabilidades:* Transferir responsabilidades clave gradualmente al sucesor, asegurando una transferencia efectiva de conocimientos y liderazgo.

Responsables:

- *Actor principal:* Pablo o Mariana López
- *Colaboradores:* Consultores externos, equipo de recursos humanos.

Expectativas: Preparar al sucesor para asumir la gestión de la empresa, garantizando la continuidad operativa y estratégica.

## **6. Planificación de la Transferencia de Propiedad y Gobernanza Corporativa**

Objetivo: Formalizar la transferencia de la propiedad de la empresa y establecer estructuras de gobernanza sólidas para garantizar la continuidad familiar y empresarial.

Plazo: 18-24 meses.

Acciones propuestas:

- *Definir el mecanismo de transferencia:* Identificar el método más apropiado para transferir la propiedad (venta, donación, fideicomiso), tomando en cuenta las implicaciones fiscales (6 meses).
- *Crear un Consejo de Administración:* Establecer un Consejo que incluya miembros familiares y asesores externos con experiencia en el sector de la construcción, que supervise las operaciones de la empresa (12 meses).

- *Protocolo familiar:* Redactar un protocolo que regule la participación de los miembros familiares en la empresa, definiendo roles, responsabilidades y mecanismos de resolución de conflictos (6 meses).

Responsables:

- *Actor principal:* Asesor legal y fiscal
- *Colaboradores:* Consultores especializados en management corporativo.

Expectativas: Formalizar la estructura de propiedad y gobernanza, protegiendo los intereses familiares y empresariales.

Probabilidad de éxito: Alta (85-90%). Con la asesoría adecuada, es factible implementar una estructura de gobierno que asegure la continuidad del negocio.

## **7. Comunicación del Proceso de Sucesión (continuación)**

Objetivo: Asegurar una comunicación efectiva del proceso de sucesión, tanto a nivel interno como externo.

Plazo: 6-12 meses (a lo largo del proceso de transición).

Acciones propuestas:

- *Plan de comunicación interna:* Informar periódicamente a los empleados sobre el avance del proceso de sucesión, para fomentar la transparencia y la confianza en la dirección futura de la empresa. Esto incluye actualizaciones sobre el rol del sucesor y cómo afectará a la organización (3 meses).

- *Reuniones con grupos de interés:* Organizar reuniones con clientes clave, proveedores y otros grupos de interés para comunicar la continuidad del negocio y el compromiso con la calidad y la innovación durante y después de la transición (3 meses).
- *Declaraciones públicas:* Preparar comunicados. Ejemplo correo electrónico y contenido para redes sociales que destaquen el proceso de sucesión, enfatizando la estabilidad y el crecimiento de la empresa, así como el compromiso de la nueva generación con el legado familiar (3-6 meses).
- *Creación de un documento de visión:* Elaborar un documento que comparta la visión futura de la empresa y cómo el sucesor planea implementar cambios o continuar con los valores fundamentales, asegurando a todos los involucrados que se mantendrá la calidad y la ética empresarial (3 meses).

Responsables:

- *Actor principal:* Mariana López
- *Colaboradores:* Pablo Rodríguez, sucesor, consultores de comunicación.

Expectativas: Mantener la moral y la confianza de los empleados, así como asegurar la lealtad de los clientes y proveedores durante el proceso de sucesión.

Una comunicación abierta y efectiva es crucial para mantener la cohesión del equipo y la confianza de los socios comerciales.

## **8. Evaluación y Ajustes del Proceso de Sucesión**

Objetivo: Realizar un seguimiento del progreso de la sucesión y hacer ajustes según sea necesario para garantizar una transición exitosa.

La flexibilidad y el compromiso con la evaluación continua son clave para abordar los desafíos que puedan surgir durante el proceso de sucesión.

Plazo: 12-24 meses (continuo).

Acciones propuestas:

- *Revisiones periódicas:* Establecer hitos y reuniones regulares para evaluar el progreso del plan de sucesión y realizar ajustes basados en la evolución del entorno empresarial, la respuesta del sucesor y los comentarios de los empleados y otros grupos de interés (cada 6 meses)."La evaluación continua permite ajustar el programa según las necesidades de los participantes" (Kirkpatrick, 1994).
- *Métricas de éxito:* Definir métricas claras para evaluar el éxito del proceso de sucesión, tales como el compromiso de los empleados, la satisfacción de los clientes, la estabilidad financiera y el rendimiento operativo (inmediato y a lo largo de la transición).
- *Feedback continuo:* Implementar un sistema de feedback donde los empleados y otros interesados puedan expresar sus opiniones y preocupaciones respecto a la transición y la nueva dirección de la empresa. Esto puede incluir encuestas anónimas y foros de discusión (cada 6 meses).
- *Reajuste del plan:* Estar dispuesto a modificar el plan de sucesión en función de los resultados de las revisiones y el feedback recibido, asegurando que se aborden las necesidades y preocupaciones de todos los involucrados (continuo).

Responsables:

- *Actor principal:* Pablo Rodriguez o sucesor.

- *Colaboradores:* Contaduría, departamento legal.

Expectativas: Asegurar que el proceso de sucesión se mantenga en la dirección correcta, adaptándose a los cambios y necesidades de la empresa y sus empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allouche, J., & Amann, B. (1999): La confianza, una explicación del rendimiento de las empresas familiares, Cahiers du Larego.
- Argentina.gob.ar. (2022). 800 empresarias y empresarios participaron de un seminario sobre PyMEs familiares en la Plataforma Capacitar. Recuperado de [<https://www.argentina.gob.ar/>]
- Barach, J. A., Cabrera, M. K., & García, J. M. (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.
- Barnes, L.B y Herson, S.A (1976): "Transferring power in the family business". Harvard Business review, 53(4). pp 105-114.
- Bermejo,m. (2008). Hacia la empresa familiar líder una visión práctica y optimista. España: Prentice Hall."
- Castañeda, A. (2015). *El desarrollo de competencias en empresas familiares*. Editorial Planeta.
- Churchill, N. C. y Hatten, K J. (1987): "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses". American Journal of Small Business, Vol.12, nº2, p.p. 53-66.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1989): "Life Stages and Father-Son Work Relationships". En Aronoff, C. E.; Astrachan, J. H.; Ward, J. L. (2002): Family Business Sourcebook, Family Enterprise Publishers, Georgia, 3ª edición.
- Donneley, R. G. (1964): "The Family Business". Harvard Business Review, Vol.42, p.p. 93-105.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A., "Passing the Baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession," Journal of Business Venturing, Num. 17, 2002, pp. 143-162.

- Dyer, W. G. (1986): *Culture Change in Family Firms: Anticiping and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Dyer, W. G. y Handler, W. (1994): “Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, n°1, p.p. 71-83.
- Fernández, J. (2013). *Motivación y liderazgo en empresas familiares*. Ediciones de la Universidad.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio: (1 ed.)*. Madrid, LID Editorial España. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/271489?page=45>.
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.
- González, A. (2014). *Sucesión en empresas familiares: un enfoque práctico*. Editorial McGraw-Hill.
- Guinjoan, M. (2007). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas: (ed.)*. Madrid, Spain
- Instituto Argentino de la Empresa Familiar. (2020). *Modelos de traspaso generacional*. Recuperado de <https://www.iadef.org/modelos-de-traspaso-generacional/>
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Granica.
- Le Breton-Miller, D. Miller y L. P. Steier, “Towards an Integrave Model of Efficve FOB Succession,” *Entrepreneurship Theory and Pracce*, núm, 28, 2003, pp. 305-328.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino (ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/unsam/>

- Mendívil Escalante, V. M. (2017). Metodología para institucionalizar a la empresa familiar y la empresa mediana: (2 ed.). México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/116409?page=9>.
- Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina. (n.d.). “¿Qué es una PyME?” <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Organización para la Corporación y Desarrollo Económico (OCDE). (2019). Abordar la informalidad, orientar y coordinar mejor las políticas PYME es esencial para el crecimiento de las pequeñas empresas en América Latina, según un informe de la OCDE-CAF. Recuperado de <https://www.oecd.org/>
- Quintana García, C.; Benavides Velasco, C.A. & Guzmán Parra, V.F: “Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 4, 2011, pp. 78-90.
- R. González, “La continuidad de la empresa familiar”, Anuario Jurídico y Económico Escurialense, Madrid, núm. XXLIII, 2010, pp. 401- 410.
- Rizo Rivas, M. (2024, 8 de mayo). El desafío de la sucesión en las empresas familiares: Lecciones para aprender del fracaso. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/el-desafio-de-la-sucesion-en-las-empresas-familiares-lecciones-para-aprender-del-fracaso/>
- Rojas, A. (2015). *El compromiso de los miembros de la familia en la empresa familiar*. Ediciones de la Empresa Familiar.
- Rosenblatt, P. C.; De Mik, L.; Anderson, R. M. y Johnson, P. A. (1994): *La Familia En La Empresa*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires. Traducción Del Libro *The Family In Business: Understanding And Dealing With The Challenges Entrepreneurial Families Faces*. San Francisco: Jossey-bass, 1985.

- Soto Figueroa, M. (2019). Sucesión empresarial: (ed.). Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/125457?page=22>.

## ANEXOS

### ○ ANEXO A - CUESTIONARIO

#### **1. ¿Cuál creés que es la principal fortaleza en términos de su continuidad como empresa familiar?**

- a) La tradición familiar y los valores heredados.
- b) La diversificación en proyectos y clientes.
- c) El equipo directivo profesional.
- d) El liderazgo del presidente actual
- e) Otro (especificar).

#### **2. ¿Qué tan preparado cree que está para una transición a un liderazgo no familiar?**

- a) Muy preparado.
- b) Algo preparado, pero necesita más tiempo.
- c) Medianamente preparado, sería un desafío significativo.
- d) Nada preparado, sería perjudicial.

#### **3. ¿Cuál creés que es el mayor obstáculo para una sucesión exitosa?**

- a) La falta de interés de la tercera generación.
- b) La falta de un plan de sucesión formal.
- c) La resistencia al cambio por parte de los empleados y directivos.
- d) La pérdida de la identidad familiar.
- e) Otro (especificar).

**4. ¿Cómo evalúas el liderazgo del presidente actual y su impacto en la capacidad de la empresa para enfrentar la sucesión?**

- a) Excepcional, ha preparado bien a la empresa para la transición.
- b) Bueno, pero podría haber hecho más en cuanto a planificación de la sucesión.
- c) Adecuado, pero hay áreas clave que no están listas.
- d) Deficiente, la empresa depende demasiado de su liderazgo personal.

**5. ¿Qué solución creés que sería la mejor para asegurar el éxito de la empresa en el futuro?**

- a) Nombrar un sucesor externo con experiencia en el sector.
- b) Capacitar a un miembro de la familia para que asuma el liderazgo.
- c) Vender parte de la empresa a un socio estratégico.
- d) Crear un consejo directivo y profesionalizar la empresa.
- e) Mantener al presidente en el liderazgo por más tiempo mientras se prepara la sucesión.

**6. ¿Qué impacto creés que tendría en la cultura organizacional la sucesión de un líder externo que no pertenezca a la familia?**

- a) Sería beneficioso, traería nuevas ideas y modernización.
- b) No afectaría significativamente, ya que la cultura está arraigada en los empleados.
- c) Podría generar resistencia, pero se adaptaría con el tiempo.
- d) Sería perjudicial, ya que podría perderse el espíritu familiar que caracteriza a la empresa.

**7. ¿Cuánto tiempo creés que debería durar la transición si se elige un sucesor externo?**

- a) Menos de 6 meses.
- b) Entre 6 meses y 1 año.
- c) Entre 1 y 2 años.
- d) Más de 2 años.

**8. ¿Cuál creés que debería ser el rol del presidente actual durante la transición?**

- a) Mantenerse como asesor externo, sin involucrarse en las operaciones diarias.
- b) Tener un rol activo en la toma de decisiones hasta que el sucesor esté completamente adaptado.
- c) Retirarse completamente para permitir una adaptación más rápida del sucesor.
- d) Continuar liderando por más tiempo mientras se evalúa la necesidad de un sucesor.

**9. ¿Qué tan importante es para vos que la empresa siga siendo familiar en el futuro?**

- a) Muy importante, es clave para la identidad de la empresa.
- b) Importante, pero no fundamental, la empresa podría prosperar con liderazgo externo.
- c) No es tan importante, lo prioritario es la profesionalización y el crecimiento.
- d) No es importante en absoluto, lo relevante es la rentabilidad y la competitividad.

**10. ¿Qué tan confiado estás en que la empresa seguirá siendo exitosa después de la sucesión?**

- a) Muy confiado, la empresa tiene bases sólidas para prosperar con el nuevo liderazgo.
- b) Confiado, pero hay riesgos que deben manejarse cuidadosamente.
- c) Algo inseguro, la sucesión puede afectar seriamente la estabilidad de la empresa.

○ ANEXO B - RESULTADOS ENCUESTAS

**1. ¿Cuál crees que es la principal fortaleza en términos de su continuidad como empresa familiar?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
La tradición familiar y los valores heredados		x		x			x	3
La diversificación en proyectos y clientes	x		x					2
El equipo directivo profesional					x	x		2
El liderazgo del presidente actual								0

**2. ¿Qué tan preparado creés que está para una transición a un liderazgo no familiar?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Muy preparado			x					1
Algo preparado, pero necesita más tiempo	x				x	x		3
Medianamente preparado, sería un desafío significativo		x					x	2
Nada preparado, sería perjudicial				x				1

**3. ¿Cuál creés que es el mayor obstáculo para una sucesión exitosa?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
La falta de interés de la tercera generación	x							1
La falta de un plan de sucesión formal		x			x	x		3
La resistencia al cambio por parte de los empleados y directivos			x				x	2
La pérdida de la identidad familiar				x				1

**4. ¿Cómo evaluás el liderazgo del presidente actual y su impacto en la capacidad de la empresa para enfrentar la sucesión?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Excepcional, ha preparado bien a la empresa para la transición		x			x			2
Bueno, pero podría haber hecho más en cuanto a planificación de la sucesión	x					x		2
Adecuado, pero hay áreas clave que no están listas			x				x	2
Deficiente, la empresa depende demasiado de su liderazgo personal				x				1

**5. ¿Qué solución creés que sería la mejor para asegurar el éxito de la empresa en el futuro?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Nombrar un sucesor externo con experiencia en el sector			x		x		x	3
Capacitar a un miembro de la familia para que asuma el liderazgo				x				1
Vender parte de la empresa a un socio estratégico								0
Crear un consejo directivo y profesionalizar la empresa	x					x		2
Mantener al presidente en el liderazgo por más tiempo mientras se prepara la sucesión		x						1

**6. ¿Qué impacto creés que tendría en la cultura organizacional la sucesión de un líder externo que no pertenezca a la familia Rodriguez?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Sería beneficioso, traería nuevas ideas y modernización			x		x			2
No afectaría significativamente, ya que la cultura está arraigada en los empleados.								0
Podría generar resistencia, pero se adaptaría con el tiempo	x					x		2
Sería perjudicial, ya que podría perderse el espíritu familiar que caracteriza a la empresa		x		x			x	3

**7. ¿Cuánto tiempo creés que debería durar la transición si se elige un sucesor externo?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Menos de 6 meses					x			1
Entre 6 meses y 1 año		x	x				x	3
Entre 1 y 2 años	x			x		x		3
Más de 2 años								0

**8. ¿Cuál creés que debería ser el rol de Pablo Rodriguez durante la transición?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Mantenerse como asesor externo, sin involucrarse en las operaciones diarias			x		x			2
Tener un rol activo en la toma de decisiones hasta que el sucesor esté completamente adaptado.	x		x	x		x	x	4
Retirarse completamente para permitir una adaptación más rápida del sucesor								1
Continuar liderando por más tiempo mientras se evalúa la necesidad de un sucesor		x						1

**9. ¿Qué tan importante es para vos que la empresa siga siendo familiar en el futuro?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Muy importante, es clave para la identidad de PALMARES		x	x	x			x	3
Importante, pero no fundamental, la empresa podría prosperar con liderazgo externo.	x					x		2
No es tan importante, lo prioritario es la profesionalización y el crecimiento.							x	2
No es importante en absoluto, lo relevante es la rentabilidad y la competitividad					x			1

**10. ¿Qué tan confiado estás en que PALMARES seguirá siendo exitosa después de la sucesión?**

	Pablo Rodriguez	Mariana Lopez	Esteban Diaz	Julio Acosta	Hector Roldan	Luis Medina	Ana Rojas	Total
Muy confiado, la empresa tiene bases sólidas para prosperar con el nuevo liderazgo			x		x			2
Confiado, pero hay riesgos que deben manejarse cuidadosamente	x	x				x		3
Algo inseguro, la sucesión puede afectar seriamente la estabilidad de la empresa				x			x	2
Poco confiado, temo que la empresa no pueda sostenerse sin el liderazgo familiar directo								0

○ ANEXO C: ENTREVISTAS

**Entrevista con Pablo Rodriguez (CEO)**

1. **Desde tu perspectiva como actual líder de PALMARES, ¿cuáles consideras que son los tres aspectos clave que el próximo sucesor debe tener para continuar con el éxito de la empresa?**

*P.R.:* "Lo más importante es que el sucesor tenga una visión clara del negocio, que entienda el valor de la diversificación y que mantenga la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

PALMARES ha prosperado porque no nos hemos quedado en un solo sector; hemos evolucionado hacia lo electromecánico y lo vial. También deben tener habilidades de gestión, tanto para liderar al equipo como para mantener las relaciones con los clientes clave. Y finalmente, aunque no venga de la familia, debe respetar los valores y principios que construimos desde los inicios."

2. **En el contexto de la sucesión, ¿hasta qué punto crees que un liderazgo no familiar podría cambiar la dirección estratégica de PALMARES y cómo lo manejarías?**

*P.R.:* "Un líder externo traería nuevas ideas, lo cual es bueno, pero también generaría cierta resistencia, especialmente de parte de quienes han estado con nosotros por mucho tiempo. Mi enfoque sería estar involucrado en la transición, no soltar de golpe. Creo que si seguimos un plan gradual y bien estructurado, podríamos adaptarnos sin perder nuestra esencia. La clave es encontrar a alguien que, además de aportar una visión fresca, sepa respetar la trayectoria."

3. **Si pudieras volver en el tiempo, ¿qué harías diferente para preparar mejor a la empresa para una transición de liderazgo?**

*P.R.:* "Definitivamente habría empezado antes a formar un equipo directivo más profesional.

Si bien hemos avanzado en los últimos años, la planificación de la sucesión ha quedado rezagada. Quizás debí haber involucrado más a mis hijos, o haber creado un plan formal antes. Ahora estoy buscando corregir eso creando un consejo directivo que profesionalice aún más la estructura."

- 4. De la encuesta que hemos realizado, se evidencio la importancia de mantener el legado familiar. Esto unido a tu preocupación por el respeto a la trayectoria nos lleva a esta pregunta. Tus hermanos a los que les has comprado su parte tienen dos hijos, Laura y Raul. ¿Has pensado en que sean parte de la nueva generación?**

*P.R.:* No es una sorpresa tu pregunta. Es un camino que quizás deberíamos comenzar. Con Mariana alguna vez lo hemos conversado fuera del ámbito laboral, ella y Laura (Sobrina) son muy compañeras en la vida familiar. Pero esto fue hace tiempo, no se como lo verían nuestros hijos y mis hermanos.

#### **Entrevista con Mariana López (Vicepresidenta)**

- 1. ¿Cómo ves la posibilidad de que Pablo continúe en la dirección de la empresa por más tiempo mientras se prepara la sucesión?**

*M.L.:* "Creo que Pablo debería continuar en el liderazgo por más tiempo, hasta que el sucesor esté completamente listo. El tiempo que tome no es tan importante como asegurar que la persona que lo reemplace entienda la empresa y tenga el respeto de todos. Además, mientras él esté, se preservará el espíritu familiar que ha caracterizado a la empresa durante todos estos años."

**2. ¿Qué te preocupa más en términos de mantener la identidad familiar en la empresa durante y después de la sucesión?**

*M.L.*: "Mi mayor preocupación es que la empresa pierda su esencia familiar. Los valores que Andrés, mi suegro, instauró, y que hemos mantenido con Pablo, son fundamentales para nosotros. Un líder externo podría poner en riesgo esa identidad y transformarla en algo más impersonal, lo cual sería una gran pérdida."

**3. En tu opinión, ¿qué sería lo peor que podría pasar si se elige un sucesor externo sin preparación suficiente?**

*M.L.*: "Si elegimos a alguien externo sin asegurarnos de que entienda y respete lo que representa, podríamos ver una desintegración de nuestra cultura organizacional. No sería solo un problema de operaciones, sino algo más profundo, algo que afectaría el ambiente de trabajo y la confianza que tenemos con los empleados. Sin una transición cuidada, podríamos perder lo que nos hace únicos."

**4. Es evidente que el legado familiar es central en tu línea de pensamiento, y al parecer de muchos de la empresa. ¿Visto que tus hijos ya pasaron por la empresa, pensaste alguna vez en reincorporarlos?. Por otra parte Pablo nos contó que tu sobrina Laura y vos son muy compinches. ¿Qué pensas de incorporar a alguno de tus sobrinos(Laura y Raül)?**

*M.L.*: Me gustaría mucho que al menos uno de nuestros hijos retomara el camino que alguna vez pensamos para ellos. Tengo mis dudas porque a su vez tengo miedo de mezclar un sentimiento con la realidad de la empresa. Con respecto a mis sobrinos, es cierto que alguna vez fue tema de conversación; fue algo informal hasta hicimos bromas con mi sobrina. Quizás tendríamos que analizarlo.

## **Entrevista con Esteban Díaz (Contador actual)**

- 1. ¿Creés que PALMARES estaría mejor preparada si se incorporara a un sucesor externo con experiencia en el sector?**

*E.D.:* "Absolutamente. Un sucesor externo con la experiencia adecuada traería un enfoque más profesionalizado. En mi opinión, la empresa está lista para dar ese salto. Un liderazgo externo podría modernizar procesos y traer nuevas ideas, que es lo que necesitamos para mantenernos competitivos."

- 2. ¿Qué desafíos observás en la implementación de un plan de sucesión en PALMARES?**

*E.D.:* "Uno de los mayores desafíos es la resistencia al cambio, tanto en la dirección como en los empleados. A veces hay una mentalidad de 'siempre lo hicimos así', y cambiar eso llevará tiempo. Además, no tener un plan de sucesión es un riesgo, ya que genera incertidumbre. Creo que ya es hora de empezar a formalizar ese plan."

- 3. ¿Cuál debería ser el rol de Pablo Rodríguez en la transición?**

*E.D.:* "Pablo debería mantenerse como asesor externo. Es una figura respetada y su conocimiento es invaluable, pero la empresa necesita empezar a operar sin depender tanto de él. Tenerlo como consultor permitiría una transición más suave, sin que se perciba como un abandono abrupto."

## **Entrevista con Julio Acosta (Antiguo Contador, jubilado)**

- 1. ¿Cuál considerás que sería el mayor riesgo para la continuidad de PALMARES si se pierde la identidad familiar en el proceso de sucesión?**

*J.A.:* "Sería catastrófico. La empresa fue construida sobre valores familiares, sobre el legado de Andrés Rodríguez. Si se pierde esa identidad, se corre el riesgo de que la empresa se

convierta en solo otro negocio más, sin alma, lo que podría afectar tanto a los empleados como a los clientes de larga data. El espíritu familiar es lo que ha mantenido a la empresa unida durante décadas."

2. **¿Cómo evaluás el liderazgo de Pablo Rodriguez en términos de haber preparado a la empresa para esta transición?**

*J.A.*: "Pablo es un buen líder, pero no ha hecho lo suficiente para preparar a la empresa para la sucesión. Aún depende demasiado de su presencia y toma de decisiones. Si hubiera comenzado a planificar antes, estaríamos en una posición mucho más sólida. Sin embargo, reconozco que tiene buenas intenciones y espero que el tiempo le permita hacerlo correctamente."

3. **¿Cómo pensás que afectaría a la empresa la incorporación de un líder externo?**

*J.A.*: "No soy muy optimista al respecto. Un líder externo podría destruir el ambiente familiar que existe aquí. Hay algo especial en cómo funciona la empresa, y temo que un nuevo líder que no entienda esa dinámica podría generar desconfianza y desmotivación en el equipo."

### **Entrevista con Héctor Roldán (Jefe de Operaciones)**

1. **¿Qué impacto tendría un liderazgo externo en las operaciones diarias de la empresa?**

*H.R.*: "Un liderazgo externo traería un enfoque más técnico y profesionalizado, lo cual sería positivo. Sin embargo, también podría haber resistencia de algunos empleados que están acostumbrados a la manera en que Pablo maneja las cosas. Pero, si se hace bien, creo que la empresa se beneficiaría de esa modernización."

2. **¿Cuánto tiempo creés que debería durar la transición a ese sucesor externo para que no afecte la productividad?**

*H.R.*: "Para mí, cuanto más corta, mejor. Creo que una transición de menos de seis meses sería

ideal. El sucesor debería entrar con fuerza, asumir responsabilidades rápidamente y demostrar que está a la altura del desafío. Si se extiende demasiado, podríamos perder impulso en las operaciones."

3. **¿Qué opinás sobre el papel de Pablo durante la transición?**

*H.R.*: "Pablo debería mantenerse como asesor externo. Conozco muy bien cómo opera la empresa, y aunque su experiencia es invaluable, necesitamos comenzar a independizarnos de su figura para no depender tanto de él. La transición será más exitosa si el sucesor tiene el espacio necesario para tomar las riendas sin intervención constante."

### **Entrevista con Luis Medina (Gerente de Proyectos)**

1. **¿Creés que la falta de un plan formal de sucesión es una amenaza para el futuro de PALMARES?**

*L.M.*: "Definitivamente. La falta de un plan formal es una de las principales debilidades en este momento. Es crucial que haya una hoja de ruta clara sobre cómo se va a llevar a cabo la sucesión, porque si no, el riesgo de desestabilización es alto."

2. **¿Qué opinás sobre la creación de un consejo directivo para profesionalizar la empresa?**

*L.M.*: "Estoy totalmente a favor de la creación de un consejo directivo. Es lo que necesitamos para llevar la empresa al siguiente nivel. Profesionalizar la gestión nos permitirá mantener el crecimiento a largo plazo, y además, garantizar que el proceso de sucesión sea manejado de manera objetiva y estratégica."

3. **¿Cuál es tu confianza en que la empresa prosperará después de la sucesión?**

*L.M.*: "Soy confiado, pero hay riesgos que no podemos ignorar. La empresa tiene bases sólidas, pero si no manejamos bien esta transición, podríamos enfrentar problemas. Creo que

con la estrategia correcta y una selección cuidadosa del sucesor, la empresa puede continuar su crecimiento."

### **Entrevista con Ana Rojas Responsable de Ventas**

- 1. ¿Entendiendo que ventas es un área clave, cómo creés que la sucesión afectará la relación con los clientes?**

*A.R.:* "La sucesión afectará mucho la percepción que tienen nuestros clientes sobre la empresa. PALMARES tiene una reputación sólida, y cualquier cambio en el liderazgo podría generar incertidumbre, especialmente en clientes que valoran la relación personal que tienen con Pablo. Es crucial comunicar bien el proceso de transición para no perder su confianza."

- 2. ¿Qué cualidades debería tener un sucesor externo para mantener el crecimiento en esta área?**

*A.R.:* "El sucesor debe ser alguien que entienda bien el mercado y sepa cómo adaptarse a las necesidades de nuestros clientes. Tiene que ser una persona que no solo aporte innovación, sino que también sepa escuchar. No necesitamos solo un gestor, sino un líder que entienda el valor de la relación con el cliente."

- 3. ¿Cómo visualizas la empresa después de la sucesión?**

*A.R.:* "Si se gestiona bien, veo a la empresa más fuerte, con una estructura más profesional, y creciendo de manera sostenida. Pero todo depende de quién sea el sucesor y cómo se lleve a cabo el proceso. Si fallamos en eso, podríamos enfrentarnos a una pérdida de identidad o, peor aún, de clientes."