

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN EN NEGOCIOS

**LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES
HERRAMIENTAS PARA SU EVALUACIÓN**

MAESTRANDO: SERGIO DANIEL MESSING

DIRECTOR: MG. JOSE ARMELINI

**SANTA FE
31 DE OCTUBRE DE 2015**

INTRODUCCIÓN	4
CONSIDERACIONES PRELIMINARES	5
TRABAJO DE CAMPO.....	8
MARCO TEÓRICO	12
I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES PARA EL DESARROLLO DEL MARCO TEORICO.....	13
Las causas de las bajas expectativas: el desarrollo del negocio y la organización de la estructura.....	14
El desarrollo del negocio y los requerimientos de la estructura ejecutiva.	15
La postergación de la sucesión.	18
La confusión entre la condición de dueño y la capacidad para dirigir.	19
La confusión entre lo afectivo y lo contractual	20
La confusión del éxito	20
El retraso de la sucesión	21
La preparación de la sucesión	22
II. LA PREPARACIÓN DE LOS SUCESOES	24
Etapas para la preparación de los sucesores	25
La etapa del acercamiento	27
La etapa del conocimiento	28
Etapa de la incorporación	31
La idea de la sucesión hacia un ejercicio conjunto del poder	33
La formación del sucesor tiene que estar completada	34
Formar a un sucesor fuera de la familia.....	35
III. LA PREPARACIÓN DE LA EMPRESA	38
¿Quién va a hacer lo que hacía el que se va?.....	39
¿Quién y cómo van a decidir lo que antes decidía el que se va?	40
¿Cómo se van a hacer las cosas que se tienen que hacer?	40
¿Quién va a ser el jefe de quién cuando el que hoy es jefe de todos se retire?	41
Diseñar la estructura que la empresa requiere para esta etapa.....	42
¿Cómo se va a gobernar?.....	42
Otros aspectos a tener en cuenta	44
El funcionamiento del órgano de dirección como clave para la subsistencia de la empresa	46
Cuestiones específicas de la estructura ejecutiva.....	48
IV. LA PREPARACIÓN DE LA FAMILIA	50
La poda del árbol genealógico	50
Las familias crecen más rápido que las empresas.....	51
Los hermanos son más hermanos que socios. Los primos son más socios que primos.....	52
Un liderazgo que cambia de dueño	53
Los cambios en la estructura familiar y en la estructura de la propiedad	53
Preparar a la familia para los aspectos jurídicos.....	54
Compartir la información para que todos conozcan lo que tienen que conocer.....	55
Los acuerdos familiares.....	56

V. LA PREPARACIÓN DEL ANTECESOR.....	58
¿Qué trae consigo el retiro?.....	58
Una diferencia que es imprescindible marcar	59
La convivencia de más de dos generaciones.....	60
El desafío de lo que no sabe hacer para quien cree saber hacer todo	60
Otras razones que habitan la realidad del fundador	61
Pero también hay excusas	62
Distinguir entre dirigir y gestionar	63
Cada cual tiene su modo de irse o quedarse	64
El patrimonio lo condiciona todo.....	65
Distintas alternativas para ocupar el tiempo, canalizar la energía y el talento del antecesor.	66
 FUNDAMENTACIÓN DEL DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN	 68
PRESENTACIÓN GENERAL.....	69
Exteriorización de Familia, Sociedades, Empresas, Negocios y Acuerdos Familiares	69
Órganos de Gobierno: el Consejo de Familia.	72
Órganos de Gobierno: la Asamblea de Accionistas o Reunión de Socios.	72
Órganos de Gobierno: el Directorio.....	73
Órganos de Gobierno: la Gerencia General y la Estructura Ejecutiva a su cargo.	73
El plan de sucesión para cada uno de los órganos de gobierno.	74
Las condiciones para el ingreso a trabajar en la empresa, la permanencia y la desvinculación de los familiares.....	74
El manejo del dinero en la empresa familiar.	75
Los tipos jurídicos de las sociedades de la familia empresaria.	75
Las restricciones establecidas para la transferencia de la propiedad.	76
Los valores a transmitir a las generaciones futuras.	77
Los métodos de resolución de conflictos.	77
 HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	 79
PRESENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA	80
 CONCLUSIONES	 91
 BIBLIOGRAFÍA.....	 94

INTRODUCCIÓN

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

El Trabajo Práctico Final que presentamos a continuación fue propuesto inicialmente como el desarrollo de una herramienta que permitiese hacer una evaluación del proceso de sucesión en las pequeñas y medianas empresas familiares.

El proyecto es poner foco en un determinado momento del proceso de desarrollo de las empresas familiares, el de la sucesión; y en una tipología particular de empresas: las PyMEs.

Esta decisión está fundamentada en que la sucesión es el momento clave para que las familias empresarias generen las condiciones y los acuerdos para disminuir la posibilidad de ocurrencia de conflictos y asegurar la continuidad del proyecto empresario; y que son PyMEs la abrumadora mayoría de las empresas que sostienen la economía de nuestra región.

Vivimos en una región geográfica cuya economía gira mayoritariamente sobre una tipología de organización definida: la pequeña y mediana empresa familiar.

Desde otro punto de vista, las empresas de la región, cada una de ellas con la antigüedad que tiene, incluso aquellas que hoy ya no existen, tienen marcados aspectos comunes en sus historias: su fundación, las características de su desarrollo, las claves de su sustentabilidad y también las razones de su desaparición.

Fueron originadas en la cultura emprendedora, el talento y esfuerzo de sus fundadores, y después cada una tuvo el destino que se forjó. Unas desaparecieron, algunas siguieron existiendo en una escala pequeña o mediana, y otras pocas se convirtieron en grandes empresas. Pero todas crecieron desde abajo hacia arriba. Pocos casos hay en la región de empresas llegadas desde otras geografías como filiales o unidades de negocios de corporaciones nacionales o transnacionales.

Esto agrega la dimensión del fenómeno cualitativo, que tiene tanto o mayor significación que el cuantitativo. No solo son muchas, sino que además tienen o han tenido un modo particular de hacer empresa.

Dentro de este universo, hay una característica que es mayoritaria. Se trata de empresas familiares. Fundadas por un emprendedor o dos, hermanos o amigos, que han pasado de una generación a otra y se encuentran, las que hoy sobreviven,

en muy diferentes etapas. Tenemos hoy las que están en su primera generación, la de los fundadores, y otras que están incorporando la quinta.

Confluyen así tres procesos que en cada caso conforman una particularidad que hay que identificar y tener en cuenta: la etapa en la que se encuentra el desarrollo de la empresa, la familia en relación a su incorporación a la empresa y a la propiedad de la misma, y las personas que son protagonistas del cambio generacional.

La dimensión del fenómeno PyMES Familiares y la importancia que las mismas tienen en la sociedad y en la economía de la región, justifican un estudio en profundidad de sus características tanto como pequeñas y medianas organizaciones, como de organizaciones familiares; que permita aportar al desarrollo y la sustentabilidad de las mismas.

Nos encontramos aquí con varios desafíos:

- Entender que la PyME es un modo particular de hacer empresa que solo tiene algunas cosas en común con la teoría y práctica empresaria que se encuentra sistematizada en la investigación y los espacios de formación; y lograr identificar esas particularidades para poder conceptualizar lo que sea necesario y enfocar los modos de intervenir que sean efectivos.
- Compatibilizar, armonizar, coordinar el funcionamiento de dos sistemas sociales, la empresa y la familia, en un mismo ámbito; tratando de convertir en fortalezas las tensiones entre las lógicas imperantes.
- Identificar los momentos claves en el desarrollo de una pequeña o mediana empresa familiar, para poder estudiar, analizar, diagnosticar y proponer aportes que minimicen los riesgos de esas etapas.

Los aspectos centrales del desarrollo y la sustentabilidad en el tiempo de las PyMES familiares son los vinculados a los procesos de dirección y gestión que aseguren un desempeño acorde con los requerimientos del contexto, un crecimiento basado en distintas estrategias posibles que acompañe el desarrollo de la familia y las distintas implicancias que esto trae, la generación de los acuerdos que regulen la relación entre la empresa y la familia, y la planificación y preparación de los sucesores y los procesos de sucesión en la propiedad y la gestión empresaria.

Es posible intentar una priorización de estos aspectos, pero parece un trabajo poco productivo dado que, si partimos de un enfoque sistémico, podemos ver a cada uno

de ellos como un subsistema integrante de un sistema mayor: la familia empresaria.

Con este enfoque, cualquier modificación que hagamos en alguno de ellos, afectará al sistema en su conjunto y, por consecuencia, a los restantes subsistemas que lo integran.

El trabajo pretende aportar una guía que permita a la propia familia empresaria, a los profesionales que trabajan para ella (contadores, abogados, etc.), a los otros actores que están en contacto con ella (clientes, proveedores, funcionarios públicos); realizar una ponderación de las condiciones favorables o desfavorables en las que el proceso de sucesión se va a dar.

En la bibliografía existente sobre Empresas Familiares, varios autores, entre ellos Kertesz y otros (2006) y Lansberg (2000), han aportado herramientas o métodos de diagnóstico. También ha ocurrido algo similar dentro del ámbito de la práctica profesional, en el que cada experto ha desarrollado sus propios recursos o ajustado los ya conocidos. La particularidad de este trabajo está en la sistematización en áreas de análisis específicas, y en la oferta de una herramienta regulable en términos de la profundidad y la amplitud que se quiera dar en la aplicación.

Al comenzar el trabajo surgió la duda respecto de si enfocarlo pensando la sucesión en términos de poder, el traspaso de la dirección y administración de la empresa de una generación a otra, o en términos de propiedad, el traspaso patrimonial de una generación a otra. Encontramos que tomar uno u otro camino nos llevaría a realizar un recorte, a caer en una parcialidad, que se alejaba de los objetivos propuestos. Por lo tanto, decidimos tener en cuenta ambos aspectos.

La metodología de trabajo consistió en realizar una primera exploración dentro de la bibliografía existente, que se detalla al final de presente, para definir cuáles son los aspectos específicos de las PyMEs Familiares que impactan en sus niveles de conflictividad, desempeño y sustentabilidad.

En una segunda instancia, después de hecho lo mencionado en el párrafo anterior, poner el foco de atención en la profundización del estudio de todo lo que hace a la sucesión, para poder determinar los ejes de indagación que tenía que atender la herramienta a diseñar.

Identificados esos ejes, definimos cuales son los temas de relevancia en cada uno de ellos y priorizamos para llegar a la selección de las claves en cada uno.

Habiendo dado estos pasos: Identificación de Claves de Conflictividad, Desempeño y Sustentabilidad – Ejes Específicos de la Sucesión – Claves de los Ejes Específicos;

diseñamos la herramienta de indagación / relevamiento, análisis y evaluación diagnóstica para poder llevar adelante el trabajo de campo.

Esa herramienta fue aplicada en ocho casos, en clientes con los que trabajamos en nuestra práctica profesional, y fue ajustándose a medida que se aplicaba hasta llegar a esta versión que presentamos.

El desarrollo del marco teórico se basó en la bibliografía que se detalla en el anexo correspondiente. Ese cuerpo bibliográfico contiene aspectos generales de las pequeñas y medianas empresas, aspectos específicos de las empresas familiares y aspectos metodológicos para el trabajo con personas, familias y empresas.

Si bien el marco teórico es el resultado de un desarrollo propio, realizado a partir de una elaboración compleja de lecturas y estudios acumulados en las distintas etapas de formación académica y profesional, resulta imprescindible señalar que los ejes centrales son los libros de:

- Miguel Angel Gallo “La empresa familiar” (1997)
- Ivan Lansberg “Los sucesores en la empresa familiar” (2000)
- Kelin Gersik “Empresas familiares generación a generación” (1997)

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo que sustenta el diseño y desarrollo de la herramienta que se propone como resultado de este trabajo final de maestría se realizó utilizando fuentes de información primarias y secundarias.

Las fuentes de información secundaria abarcan referencias bibliográficas de fuentes y documentos cuyo detalle se anexa al final del trabajo. Merece destacarse el acceso a cuarenta y cinco protocolos familiares, cuya lectura y análisis sirvió de base para la propuesta que presentamos

En relación a las fuentes de información primaria, las principales herramientas empleadas fueron la observación directa y las entrevistas a familias empresarias.

De este modo se realizaron las siguientes actividades:

1. Observación en la instancia de preparación de un programa de sensibilización y capacitación en sucesión en las empresas familiares para

una corporación multinacional, cuyo objetivo fue preparar en el tema a toda su red de concesionarios de América Latina.

2. Observación no participante en el desarrollo del programa mencionado en el punto anterior, con la participación de los concesionarios de Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú y Ecuador.

De igual modo, se procedió a realizar entrevistas a empresas familiares como así también a consultores de este tipo de empresas de nuestro país, Chile, Uruguay, Paraguay, España, Brasil, México en el marco de los Seminarios Internacionales organizados por el Instituto Argentino de la Empresa Familiar en marzo de 2014, octubre de 2014 y marzo de 2015.

El desarrollo del estudio empírico tuvo lugar durante el periodo que va entre marzo del 2013 y diciembre del 2014

Características de las empresas analizadas:

Los casos empleados como base para la construcción de la propuesta que se presenta en este trabajo final provienen de la experiencia profesional como consultor senior en la planificación del proceso de sucesión y la preparación del Protocolo Familiar de las familias empresarias que se describen sucintamente en el Cuadro N° 1.

Las entrevistas realizadas se vieron facilitadas por nuestro trabajo profesional vinculado a la atención de empresas familiares de las provincias de Santa Fe, Chaco, Córdoba, Buenos Aires y La Pampa así como también por el contacto con los grupos CREA (Consortios Rurales de Experimentación Agrícola), la Cámara de la Construcción de la República Argentina, la Bolsa de Comercio de Santa Fe y el Instituto Argentina de la Empresa Familiar.

Por razones de confidencialidad, y por el compromiso que expresamente tomamos al respecto, no se mencionan nombres de personas ni de empresas.

Cuadro N°1: Breve descripción de las empresas

Denominación	Características
Familia G	Familia integrada por la madre viuda y tres hijos, propietarios de una industria de fabricación de vehículos de la provincia de Santa Fe, que estaban

	transitando de una empresa de socio fundador fallecido repentinamente a una sociedad de hermanos con la participación de la madre.
Familia M	Familia integrada por los padres y tres hijos, propietarios de un grupo empresario en la provincia de Córdoba con actividades industriales en la fabricación de agroquímicos, comercialización de agroquímicos, semillas y productos veterinarios, explotación agropecuaria y transporte de cargas, que estaban transitando de una empresa de socio fundador que está retirándose de manera planificada a una sociedad de hermanos.
Familia S	Familia integrada por los padres y cuatro hijos, estos últimos menores de edad entre 6 y 16 años, propietarios de una industria alimenticia en la provincia de Buenos Aires, que están en la etapa del socio fundador, lejanos en el tiempo del proceso de sucesión, con la necesidad de dejar las normas formalizadas para cuando llegue el momento de la sociedad de hermanos.
Familia F	Familia integrada por los padres y cuatro hijos, habiendo fallecido el padre durante el proceso de trabajo, propietarios de un grupo empresario en la provincia de Santa Fe, a cargo de una empresa de obras viales, explotación agropecuaria y desarrollos inmobiliarios, que están transitando de una empresa de socio fundador a la sociedad de hermanos.
Familia G	Familia integrada por los padres y tres hijos, propietarios junto con un socio no familiar de una empresa constructora y una explotación agropecuaria en la provincia de Santa Fe, que está transitando de la empresa de socio fundador a una sociedad de hermanos.
Familia R	Familia integrada por la madre y cuatro hijos, propietarios de un laboratorio de especialidades medicinales de la provincia de Santa Fe, que están transitando de la empresa de socio fundador fallecido de manera imprevista a una sociedad de

	hermanos con la participación de la madre.
Familia A/B	Familias integradas por los padres y dos hijos en cada una de ellas, propietarios de una industria alimenticia de la provincia de Santa Fe, que están transitando de la empresa de dos socios fundadores (no familiares entre si) a una sociedad integrada por dos parejas de hermanos.
Familia R	Familia integrada por los padres y un hijo único, propietarios de una industria metalmecánica en la provincia de Santa Fe, que está transitando de la empresa de socio fundador a hijo heredero único (no habrá sociedad de hermanos).

MARCO TEÓRICO

I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES PARA EL DESARROLLO DEL MARCO TEORICO.

El aporte de las empresas familiares al desarrollo de la economía ha sido, es y será fundamental; tanto a nivel mundial, continental, regional, nacional y zonal.

Si revisamos el proceso de nacimiento, desarrollo, consolidación, declinación y desaparición de las empresas en el mundo, nos encontraremos con un fenómeno repetido. Todas, sin excepción, han tenido al menos en las dos primeras etapas algunos de los componentes que caracterizan a las empresas familiares. Y contrariamente a lo que habitualmente pensamos, esta situación se ha dado en mayor medida en los países desarrollados que en los demás.

Esta es una afirmación que tiene que tener en cuenta la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa, su tamaño y los sectores de negocios en los que opera.

Como una aproximación a algunos aspectos genéricos, y de acuerdo a lo que define Miguel Angel Gallo (1997), las empresas familiares tienen mayor presencia en los negocios que:

- Están basados en el compromiso con la tradición y su mantenimiento a través de las generaciones, y que tienen una composición patrimonial que está marcada por bienes tangibles inmovilizados e intangibles de difícil valuación.
- Requieren de un stock y gestión de conocimientos y habilidades muy especiales, que se transmiten de una generación a través de modos informales de aprendizaje, más que de métodos formales de transferencia de conocimientos. El proceso de aprendizaje de los hijos se da en la práctica compartida con los padres.
- Se caracterizan por la dinámica innovadora y la cultura que ésta genera hacia adentro de la empresa.
- La marca es un componente de altísimo valor, en la que en muchos casos está contenido y expresado el propio apellido de la familia.
- Las relaciones y el contacto con el mercado externo se hace fundamentalmente a través de las exportaciones, ya que las importaciones suelen ser de baja magnitud.

- La conservación de posiciones de liderazgo requiere de niveles de inversión bajos o medios.

La natalidad de empresas familiares está asegurada por el natural espíritu emprendedor de las personas. Nada hace pensar que lo que ha ocurrido hasta ahora, que las personas en búsqueda del cumplimiento de sus sueños, de su autonomía de decisiones e independencia económica; comiencen o recomiencen nuevos negocios, armen y multipliquen empresas; vaya a disminuir o desaparecer. Todo lo contrario, el mundo en el que vivimos es una invitación permanente al nacimiento de emprendimientos.

La preocupación está centrada en la subsistencia, en la continuidad en el tiempo de las empresas familiares, y ese es el foco de este trabajo. En este sentido, si bien existen números generalmente aceptados en cuanto a las tasas de mortalidad que no repetiremos aquí por no poder acceder al diseño de las investigaciones que los produjeron, la baja expectativa de vida de las empresas familiares es una situación sobre la que es posible trabajar y conseguir resultados correctivos.

Una parte importante de las causas de esa baja expectativa de vida está relacionada con el proceso de sucesión, entendiendo por este a todos los aspectos que están incluidos en el paso, la transferencia, el cambio de una generación a otra.

Lamentablemente en nuestro país no existen investigaciones sostenidas en el tiempo que nos permitan hacer un diagnóstico preciso respecto del momento en el proceso de desarrollo, en que generación se encuentran, que sucesión están por afrontar las empresas familiares; y con ello poder tener una aproximación al nivel de riesgo al que están expuestas y, por lo tanto, al que está expuesta la economía nacional en general.

Las causas de las bajas expectativas: el desarrollo del negocio y la organización de la estructura.

Está muy divulgada e instalada en el mundo empresario la idea de que las empresas familiares cargan sobre su futuro una condena natural, que por el solo hecho de su característica de familiar las llevara inexorablemente a la desaparición en la segunda o la tercera generación. Esto está expresado en la repetida frase: “el abuelo la funda, el padre la hace crecer y el nieto la funde”

Los pasajes, las transiciones generacionales, las sucesiones que se dan en las empresas familiares son:

- Del socio fundador, único dueño, a una sociedad integrada por sus hijos, una sociedad entre hermanos.
- La siguiente, de la sociedad de hermanos que integran los hijos del fundador, a una sociedad entre primos, hijos de los integrantes de la sociedad de hermanos, nietos del fundador.
- Las siguientes, de una sociedad entre primos a otras sociedades entre primos, siendo estas últimas cada vez más numerosas con cada cambio generacional.

Si bien el momento de la crisis, declinación y, en muchos casos, desaparición se da en ese momento de su historia; es posible intentar la búsqueda de las causas que provocan eso, sin conformarse con la idea de que es un destino marcado.

En primera instancia, en el proceso de identificación de las causas de la mortalidad de las empresas familiares, hay que poner el foco en los errores cometidos por acción u omisión por los miembros de las generaciones anteriores, sobre todo cuando estos están en la última etapa del ejercicio del poder en la generación de la que forman parte. Es decir, es en la última etapa del ejercicio del poder del fundador/antecesor en donde posiblemente se haga mal o no se haga lo que se tiene que hacer; y es esta la causa de las debilidades de la empresa con las que se va a encontrar la generación de sus hijos. Es en la última etapa del ejercicio del poder de la sociedad de hermanos en donde posiblemente se haga mal o no se haga lo que se tiene que hacer; y es esta la causa de las debilidades de la empresa con las que se va a encontrar la sociedad de primos.

El desarrollo del negocio y los requerimientos de la estructura ejecutiva.

No caer en la tendencia generalizada de buscar culpables o responsables, sobre todo en las generaciones sucesoras, es un cuidado que hay que tener para poder identificar con la mayor precisión posible los focos de origen de riesgos para las etapas de transiciones generacionales.

Las dos situaciones que Miguel Angel Gallo identifica con claridad, son las que nosotros llamamos: desarrollo del negocio, y requerimientos de la estructura ejecutiva.

Todos los negocios tienen un proceso de desarrollo en el que, en un determinado momento del mismo, el ritmo de crecimiento disminuye primero, se frena o estanca después, para continuar con un proceso de declinación suave, que

aumenta en forma paulatina y que, en algún momento, puede determinar la desaparición.

Kelin Gersick (1997) describe con amplitud y profundidad cada una de estas etapas, y traza un paralelo con las distintas fases por la que atraviesa el desarrollo de la familia, encontrando coincidencias muy útiles a los efectos de comprender causas, riesgos y posibles caminos de solución.

Este autor señala un período de tiempo de entre 20 y 30 años en el que todo negocio debería llegar a su techo de desarrollo. En este sentido, también es coincidente la opinión de Ichak Adizes.

Nos parece necesario agregar que ese período, siempre tomándolo con la flexibilidad del caso, se refiere al momento en el que un negocio encuentra su techo de crecimiento con las estrategias, las prácticas y los productos con los que se desarrolló en sus primeras etapas. Lo que entra en crisis es una forma de pensar, conducir y gestionar ese negocio. Es el momento en el que no se puede seguir repitiendo la misma receta de siempre.

El momento de madurez del negocio es coincidente con una etapa de la vida del fundador/antecesor en el que sus capacidades empiezan a declinar. Si alguien fundó su empresa alrededor de los 30 años de edad, y han transcurrido 25 o 30 años desde ese momento para que el negocio alcanzara su techo, ese momento lo toma a su dueño/director/gerente general a la edad de aproximadamente 60 años, etapa en que su lucidez, su energía y su motivación han empezado a caer después de haber alcanzado su plenitud.

Podemos sintetizar esa etapa diciendo que la empresa requiere de capacidades de dirección que su conductor no está en condiciones plenas de proveer. Si no se ha hecho la incorporación y el desarrollo de esas capacidades en etapas anteriores, la empresa se encuentra en el momento de alcanzar su techo sin el stock de competencias requerido para su cambio, adaptación, renovación, relanzamiento.

A estas dos situaciones hay que agregarles algunos aspectos adicionales no menores que hacen más complejo y riesgoso ese momento:

- La familia ha ido creciendo y acostumbrándose a un estándar de vida que demanda recursos de la empresa para financiarse.
- El fundador/antecesor, a cargo de la dirección de la empresa, está en una etapa de su vida en la que empieza a prestarle mucha atención a la seguridad económica de los años por venir, de su propio futuro.

- Su edad lo ha convertido, naturalmente, en una persona poco afecta a asumir riesgos.
- El éxito alcanzado durante los años de vida de la empresa lo ha convertido en una persona altamente resistente a los cambios.
- La empresa requiere de cambios y recursos financieros que atiendan las inversiones requeridas.

Es imprescindible echar luz sobre estas situaciones y que la persona que reúne en si misma las condiciones de dueño, de director y de gerente general, las acepte con profunda convicción para poder reenfocar la estrategia, realizar las inversiones, rediseñar la estructura e incorporar las personas adecuadas para la nueva etapa.

Negar, confundir o postergar estas acciones hará que la generación siguiente se encuentre con una empresa envejecida en términos de estrategia, de tecnología y de personas. Y como las consecuencias recién aparecerán cuando la sociedad de hermanos esté a cargo de la empresa, la responsabilidad por los problemas caerá sobre sus espaldas, cuando en realidad le corresponde al fundador/antecesor por no haber hecho a tiempo lo que tenía que hacer: ingresar en nuevos negocios, diversificar hacia otros cuyos ciclo de vida esté todo lo alejado posible del punto de maduración, incorporar sangre y pensamiento joven en los puestos claves de la gestión, buscar fuentes de financiamiento para los nuevos proyectos sin poner en riesgo el patrimonio familiar.

La otra situación a contemplar son los requerimientos que se le plantean a la estructura ejecutiva de la empresa, que ya no es competente para atender los desafíos de la etapa por la que está pasando el negocio.

Esto es habitual que ocurra en todo tipo de empresas, pero en la empresa familiar es particularmente peligroso porque cuando se habla de esto lo que se está poniendo en tela de juicio es la capacidad, idoneidad y habilidad que tienen los miembros de la familia para hacer el trabajo que tienen que hacer.

La designación de aquellas personas que tendrán a cargo la conducción empresarial, la toma de decisiones claves, se hace teniendo en cuenta su condición de familiar, y ocurre, en algunos casos, que esos nuevos espacios de decisión dejan de ser individuales (ya no hay un solo gerente general) y se transforman en colectivos (la gerencia general –aún sin ese nombre en forma explícita- es ejercida por un grupo de hermanos o primos). Entre el bajo nivel de exigencia para ocupar el puesto y la posibilidad de que las responsabilidades se diluyan entre varias personas, los mecanismos de decisión quedan debilitados y la estructura es conducida con un muy bajo nivel de coordinación, quedando los niveles de

supervisión y de operación sin una jefatura directa bien definida, o peor aún, con una jefatura múltiple.

Esta característica obstaculiza aún más la posibilidad de pensar, planificar y ejecutar los cambios requeridos por el desarrollo del negocio, porque la reorganización se demora o directamente no se lleva adelante. La distribución de funciones, la organización de los puestos de trabajo y el establecimiento de relaciones de subordinación se posterga o no se ejecuta, y la estructura ejecutiva de la empresa no se alinea con la estrategia.

La falta de identificación clara de los requerimientos de la estructura ejecutiva que no han sido atendidos como causas que disminuyen el nivel de desempeño de los negocios lleva a explicarlo en las dificultades de coordinación y no en la incompetencia de las personas que ocupan los puestos; produciendo desperdicio de recursos en solucionar problemas inexistentes, generación de expectativas que inevitablemente serán defraudadas y conflictos interpersonales que agravarán la situación empresaria y familiar.

Este nuevo pasaje generacional, de una sociedad de hermanos a una sociedad de primos, encontrará a la empresa con dos situaciones superpuestas: la falta de renovación estratégica y la inadecuada estructura ejecutiva; dejándole así muy pocas chances de supervivencia.

Como hipótesis, nos inclinamos por la conclusión de que la mortalidad de las empresas familiares no se debe tanto a las competencias de las generaciones sucesoras, sino a que las generaciones antecesoras no hicieron a tiempo los cambios que la empresa requería, y transfirieron a sus hijos una empresa con una estrategia, una estructura y un modelo de gestión inadecuado para la etapa que le tocaba transitar.

La postergación de la sucesión.

Ivan Lansberg (2000) identifica con mayor énfasis dos de las fortalezas que poseen las empresas familiares:

- La decisión sostenida en el tiempo de continuar juntos, la conciliación y coordinación de las posiciones personales a la hora de definir los rumbos empresarios, el esfuerzo por encontrar modos de gestionar la consecución de los objetivos, el reconocimiento de la autoridad que la familia le ha conferido a uno de sus miembros; lo que llama unidad.

- El esfuerzo sin medidas puesto al servicio del trabajo en la empresa sostenido a través del tiempo, el nivel de exigencia para consigo mismo de las personas que siendo miembros de la familia trabajan en la empresa, la adecuación a las distintas circunstancias a las que las personas están expuestas; lo que llama el compromiso.

Sostiene este autor que si estas fortalezas no se sostienen y desarrollan, con el paso del tiempo se van convirtiendo en sus opuestos: la desunión y la abstención.

Fortalezas y debilidades como las descritas son propias de la naturaleza de la empresa familiar, son intrínsecas, y no pueden adjudicarse al contexto dentro de la que opera.

El proceso de sucesión es un escenario en el que se ponen en juego estas fortalezas y se abre o se cierra el espacio para que se conviertan en debilidades. Y el principal riesgo, lo que no debe hacerse para evitar que las fortalezas muten a debilidades, es demorar el proceso de sucesión, pues ello amplía y profundiza las divergencias entre generaciones, al prolongar innecesariamente el período de convivencia entre el antecesor y el sucesor, y entonces hacer coincidir en el tiempo dos procesos personales antagónicos: la decadencia del antecesor con la evolución del potencial del sucesor. Esta situación atenta contra la unidad, fomenta la desunión.

Al encontrar un techo permanente y prolongado a su desarrollo dentro de la empresa, el sucesor pierde motivación, disminuye la dedicación y, por lo tanto, baja su nivel de compromiso, se inclina hacia la abstención.

La confusión entre la condición de dueño y la capacidad para dirigir.

“Haber heredado un piano no nos convierte en pianistas”, afirma Juan Carlos Aimetta (2011), consultor de empresas familiares.

El fundador/antecesor desarrolló una empresa sobre la base de su talento y su esfuerzo, sus criterios de trabajo y sus modos de hacer las cosas, que fueron efectivos para esa etapa y ese contexto.

La transferencia de la propiedad es lo que convierte a la generación siguiente en dueños de los que era de la generación anterior, pero lo que se transfieren son bienes, no capacidades.

Que los sucesores supongan que por haber heredado la propiedad de la empresa ya tienen las competencias requeridas para manejarla, es un riesgo muy alto para

la empresa, porque compromete su futuro, y para la familia porque genera una conflictividad difícil de controlar.

Se intentan repetir, copiando, los modos de hacer del antecesor, sin saber si son esos los adecuados para el momento; y sin tener la autoridad que el antecesor tenía.

Cambia la situación interna, ya que el fundador/antecesor conducía, administraba, algo que era suyo; y el sucesor conduce, administra, algo que es de otros, que solo en parte es de él, salvo que él sea el único heredero; lo que lo obliga a rendir cuentas.

La confusión entre lo afectivo y lo contractual

La confusión entre el vínculo emocional, afectivo, y el vínculo contractual, legal, genera reacciones frente a situaciones concretas, que en la práctica operan negativamente, si no se resuelven antes.

Esto se profundiza a medida que avanza el tiempo y las sucesiones. Como dice Juan Carlos Aimetta (2011): “los hermanos son más hermanos que socios, pero los primos son más socios que primos”.

Existe naturalmente una relación familiar, sostenida en el afecto, a la que el tiempo y las circunstancias le suman una relación societaria, sostenida por las normas legales. El amor es parte de la naturaleza, y los contratos son acuerdos regidos por la ley.

No es posible legislar sobre los sentimientos, como tampoco es posible naturalizar los acuerdos contractuales.

Cuando no es posible echar luz sobre esta confusión, cuando no es posible minimizar la posibilidad de que se presente, cuando los afectos dirimen divergencias contractuales, la consecuencia es la potenciación de las debilidades mencionadas. Hay desunión y abstención.

La confusión del éxito

El desarrollo exitoso de la empresa familiar, sobre todo en la etapa del fundador/antecesor, tiene como un riesgo importante y frecuente el de convencer a quién ejerce el poder de que está libre de caer en las confusiones citadas con anterioridad.

Los esfuerzos realizados, los resultados obtenidos, el prestigio alcanzado, la autoridad reconocida por los demás; van generando una capa protectora que impide percibir cuando no se está dirigiendo eficientemente, cuando se está retrasando o evitando el proceso de sucesión, cuando se está eligiendo mal o boicoteando al sucesor, cuando se están tomando con el corazón las decisiones que deberían tomarse con la razón.

Es imprescindible aclarar que las posibilidades de caer en esta confusión son inmensas como consecuencia de la multiplicidad de roles del fundador/antecesor: líder familiar, padre, modelo para sus hijos, formador, dueño, estratega, gerente, etc. Ante tan amplia posibilidad de ocurrencia, la única posibilidad de evitarla es una permanente actitud de prudencia, atención y autocrítica para consigo mismo.

Cuando esa mirada del fundador/antecesor sobre sí mismo no es así, y se piensa inmunizado, infalible, eterno; la necesidad de pensar y planear la sucesión lo antes posible no está entre sus temas, y por lo tanto, este proceso vital y clave para la supervivencia de la empresa se retrasa. No se identifica y se desarrollan los talentos en las personas que podrían llegar a ocupar el lugar del antecesor, no se incorporan las personas que las nuevas situaciones y los nuevos modos de dirigir van a requerir, no se toman las decisiones estratégicas adecuadas al nuevo entorno.

Finalmente, se condena al sucesor a recibir una empresa debilitada estratégicamente, estructuralmente y procedimentalmente.

Hay que estar advertidos que las tres situaciones: el desarrollo del negocio, la estructura requerida y la sucesión; no pueden englobarse dentro de esta última; porque sus tiempos de ocurrencia son diferentes y el orden en el que se presentan no siempre es el mismo. Por lo que es importante atender a cada uno con una solución a su medida, sin quitar un ojo del proceso sucesorio.

El retraso de la sucesión

Si bien este tema ha sido tocado anteriormente, es imprescindible volver sobre él y profundizar algunos aspectos, siguiendo a Gersik, tratando de identificar las principales causas de esta situación que se repite en las empresas familiares de todo el mundo.

Hay en juego en la sucesión un aspecto emocional que, al menos en este trabajo, está colocado por delante de todos. La sucesión es en la gran mayoría de los casos, una necesidad, no una elección. Es el proceso por el cual el sucesor va a ocupar el lugar del antecesor porque este último ya no puede seguir haciéndolo.

Finalmente, cuando el que tiene que dejar su lugar aborda la sucesión, lo que está abordando es su propia muerte. Y como la inmensa mayoría de los seres humanos de esta parte del mundo, nadie quiere hablar de su propia muerte. La negación de la posibilidad de la propia muerte, incluye en un rincón la negación de la sucesión, y por lo tanto, la demora todo lo posible.

Otro aspecto causal de la demora de la sucesión, es el intento de disminuir la posibilidad de ocurrencia de conflictos familiares. La sucesión es un proceso de elección de uno entre varios, de un hijo entre varios, de un primo entre varios. En general, los postulantes a ocupar el lugar del antecesor son miembros de la familia, integrantes de la misma generación; por lo que elegir uno significa, necesariamente, la desilusión, y a veces el enojo, de varios. No abordar el tema, eludirlo, es una táctica errada para evitar conflictos, porque más temprano que tarde, habrá que decidir, y habrá que procesar y soportar las desilusiones y los enojos.

Planteadas estas dos causas, y aun habiéndose resuelto favorablemente, aparece una tercera que tiene una presencia muy fuerte. Planificar y llevar a la práctica el proceso sucesorio es largo, complejo y requiere de un saber que nunca está ni en la familia ni en la empresa; por lo que es imprescindible recurrir a apoyo externo.

Esto implica hacer una inversión emocional, de tiempo y de dinero que no siempre encuentra la disposición requerida. No hay suficiente compromiso, paciencia y valentía para sostener el esfuerzo del involucramiento personal, esperar que los resultados colectivos resulten del proceso y mostrarse, desnudarse, frente a un profesional externo y temporal.

La preparación de la sucesión

El proceso, la planificación, la preparación y la implementación de la sucesión tiene distintos componentes, que es necesario distinguir y tratar por separado, lo que en este trabajo se hará a continuación, teniendo en cuenta la propuesta que al respecto hace Gallo (1997) y adaptándola a las pequeñas y medianas empresas:

- La preparación de los sucesores.
- La preparación de la empresa.
- La preparación de la familia.
- La preparación del antecesor.

Estos procesos son complementarios y parcialmente contemporáneos.

Preparar a los sucesores es conseguir que la empresa y la familia tengan alguien que quiera, sepa y pueda ocupar el lugar que en el presente ocupa el antecesor. Identificar y convocar postulantes, evaluarlos, desarrollar las habilidades requeridas, y finalmente, elegir uno entre varios.

Preparar a la empresa es adecuar la estructura y los procesos a una nueva forma de propiedad, dirección y gestión, la de la generación de los sucesores, que si bien podrá tener rasgos del antecesor, será necesariamente distinta por las características personales y el momento del desarrollo de la empresa.

Preparar a la familia es generar las condiciones para el cambio de situación genere la menor cantidad de conflictos posibles. Habrá un cambio de liderazgo porque otro ocupará el lugar del antecesor, con lo que eso significa en términos de poder y autoridad dentro de la familia. Habrá una situación económica y financiera distinta, y un modo de decidir sobre el manejo del dinero de la familia que deberá cambiar.

Preparar al antecesor es atender los requerimientos de una persona que ingresa en una etapa difícil de su vida, que necesitará actividades con las que ocupar el tiempo que le queda libre, formas de reconstruir una identidad muy marcada por el puesto que deja, aseguramiento de los recursos financieros que le permitan mantener un estándar de vida como el que ha llevado hasta el presente.

Preparar la sucesión es, en resumen, transmitir a la generación siguiente una empresa sana y preparada estratégica y estructuralmente, con acuerdos de baja conflictividad en la propiedad, la dirección y la gestión, con un sueño compartido por la familia que se compromete, en su totalidad, para hacerlo posible.

II. LA PREPARACIÓN DE LOS SUCESORES

El primer aspecto que hay que considerar es la preparación de los sucesores, de los que vendrán a ocupar el lugar de los que hoy son dueños, los que dirigen y administran el poder de la empresa.

Hablar de éste como del primer aspecto no es casual, porque una de las características que tienen las empresas familiares es su vocación de continuidad, su perdurabilidad en el tiempo, y para ello es necesario que existan en las familias quienes quieran seguir con ellas.

Los antecesores tienen entre sus responsabilidades asegurarse de que exista siempre alguien que quiera, sepa y pueda ocupar el o los lugares que ellos ocupan en el presente.

Existe un listado inicial de preguntas que nos permitirá, siguiendo a Gallo (1997), abordar el tema de la preparación de los sucesores:

- ¿Cuándo comenzar la preparación?
- ¿Cuántos son los sucesores que es necesario preparar?
- ¿Es posible que la sucesión sea un proceso de traspaso a un equipo?
- ¿Es condición que la sucesión sea un proceso de traspaso a un familiar o varios familiares?
- ¿Cuáles son los requisitos que deben reunir los sucesores para poder calificar como tales?
- ¿Cuáles serán los pasos que se darán para desarrollar las condiciones que los sucesores requieren para ocupar los lugares que en el futuro les pueden tocar?
- ¿Cómo se hará el proceso de evaluación del desarrollo de esas condiciones?
¿De qué forma se sabrá cuando es el momento en el que ese desarrollo ha sido alcanzado?
- ¿Quiénes y cómo evaluarán a los potenciales sucesores y elegirán al mejor?

Siguiendo este primer camino de interrogaciones, podemos decir que el momento de comenzar a preparar a los sucesores es el más temprano posible. Cuanto antes mejor. A los sucesores se los empieza a preparar, dándose cuenta o no, cuando nacen.

En cuanto a la cantidad de sucesores a preparar, resulta imprescindible hacer un aclaración. La sucesión se puede dar en distintos roles, y la respuesta para cada uno de ellos es distinta.

Serán sucesores, herederos de la propiedad, dueños, todos aquellos que quieran serlo, siempre y cuando estén encuadrados dentro de la situaciones previstas por la ley. Para ser dueños, propietarios, hay que cumplir con las condiciones que la ley exige para ejercer el derecho de propiedad, que permite vender o donar aquello de lo que uno es dueño. Por lo tanto, habrá que preparar a todos aquellos miembros de la familia que por herencia, donación o compra sean o serán en el futuro titulares de los títulos de propiedad de la empresa.

Serán sucesores en la administración de la empresa, directores, miembros de su dirección, aquellos que quieran y que hayan sido designados por la familia propietaria para ejercerla. Por lo tanto, habrá que preparar tantos sucesores como puestos tenga prevista la empresa para su órgano de dirección.

Serán sucesores en la gestión, en la gerencia, aquellos que quieran y haya sido designados por el órgano de dirección para ocupar ese puesto. Respecto de este rol, nuestra posición es firme, en divergencia con lo que en algún momento sostuvieron Lansberg y Gersik. Aquí debe haber un solo sucesor. Hay que preparar a todos los que aspiren a ocupar el puesto de Gerente General de la empresa, pero finalmente hay que elegir a uno solo.

Por supuesto, y como en todos los aspectos, la respuesta definitiva dependerá, fundamentalmente, de cada familia y, después, de cada empresa.

Pero para cerrar esta introducción queremos remarcar que el primer requisito para integrar la lista de sucesores a ser preparados es el deseo, la voluntad: que la persona quiera ocupar alguno de los roles posibles.

Etapas para la preparación de los sucesores

El proceso de preparación de los sucesores pueden ser dividido, en términos generales, en 3 etapas que, para representar con mayor exactitud el sentido que entendemos tiene cada una de ellas, las hemos llamado, por orden cronológico:

- Etapa de acercamiento.
- Etapa de capacitación.
- Etapa de incorporación.

Antes de entrar a tratar con mayor profundidad cada una de las etapas, entendemos necesario hacer algunas consideraciones acerca de las cualidades previas que las personas deben reunir para ser consideradas a la hora de pensar en potenciales sucesores, sobre todo enfocando los roles directivos y gerenciales.

Podemos elaborar un listado rápido de esas condiciones requeridas, que los responsables del proceso deben evaluar que estén dadas:

- Capacidad para elegir con autonomía y libertad entre las opciones que se le presentan.
- Capacidad analítica y reflexiva para poder evaluar lo que se encuadra y lo que no dentro de los valores y la cultura de la familia.
- Tener la iniciativa para acometer aquellas acciones que la realidad en la que está inmerso le requiere.
- Laboriosidad y tenacidad para poder sostener en el tiempo los esfuerzos que tenga que hacer.
- Ajustarse a la verdad sobre los hechos, tratando de construir una posición lo más objetiva que sea posible, para poder generar la confianza necesaria en las personas con las que se relaciona.
- Integridad, rectitud, probidad.
- Prudencia para manejarse en condiciones complejas.
- Orientación al trabajo con el debido cuidado del equilibrio físico y emocional.
- Orientación a los objetivos, sosteniendo los mismos a través del tiempo, y manteniendo el equilibrio ante las situaciones de cambio.
- Orientación a la confianza, sosteniendo la construcción de relaciones empresariales y familiares sobre esa base (confiado y confiable en lo

personal y en lo profesional), comprometido con la verdad y la transparencia.

- Orientación a la lealtad y al compromiso, sosteniendo el cumplimiento de lo prometido y el apoyo a los que lo rodean.
- Orientación al manejo del riesgo, sostenido por la elección de las formas, los recursos y las acciones para lograr maximizar los objetivos sin arriesgar en demasía.

Para cerrar este apartado, volvemos sobre un concepto ya planteado. Para estas tres etapas que se van a describir, para esta forma de separar la preparación de los sucesores; la responsabilidad para la planificación, ejecución y control de las mismas cae sobre él o los antecesores.

La etapa del acercamiento

Esta etapa tiene por objetivo lograr el acercamiento entre los futuros potenciales sucesores y la empresa que es propiedad de la familia. La idea es que los familiares menores sepan que la familia es dueña de una empresa, que la conozcan, y que puedan construir un vínculo emocional y racional con ella, evitando que la falta de contacto genere la oportunidad para que se formen prejuicios a partir de la imaginación.

Esta etapa comienza en la primera infancia de los hijos, cuando estos pueden tener conciencia y formar posición frente a las cosas; y se extiende hasta que terminan la adolescencia y entran en su primera juventud. Para poner una referencia de edades, podemos decir que comienza entre los 4 y 6 años y termina a los 18, con la finalización de su formación secundaria.

Es necesario destacar que la empresa se empieza a conocer y a querer desde la infancia, y a través de múltiples caminos que no siempre son elegidos de manera consciente por los sucesores.

La estado emocional, el ánimo con que un padre o madre regresa a su casa y en ella, frente a sus hijos, habla de las situaciones que vivió en su jornada laboral en la empresa, irán construyendo en los hijos una idea positiva o negativa respecto de la misma. Muchos padres optan por no hablar de la empresa frente a sus hijos, y esto es un error, pues ese silencio, esa ausencia de la empresa en el marco familiar, va construyendo un misterio y la empresa se transforma en un fantasma que los hijos saben que existe pero, como no saben cómo es, se la imaginan. Cobra relevancia la necesidad de tener un control sobre la información que se le brinda a los hijos,

infantes respecto de la empresa. Hablar para que sepan de la existencia, medir los comentarios negativos para no generar malas predisposiciones futuras, y medir los comentarios positivos para no generar condicionamientos futuros en la elección que cada hijo haga respecto de su futuro.

De lo que se trata en esta etapa es de:

- Introducir información sin fantasías.
- Promover visitas de acercamiento y conocimiento.
- Introducir en la vida de los hijos la historia de la empresa.
- Incorporar la historia de la empresa a la historia de la familia.
- Evitar las confusiones que puedan generar la idea de que lo que es de la empresa es de la familia.
- Presentar a la empresa como una oportunidad futura para los hijos y no como una obligación.

La etapa del conocimiento

Esta etapa tiene por objetivo que los miembros de la siguiente generación, sucesores en la propiedad y en la administración del poder, vayan adquiriendo los conocimientos necesarios como para ejercer de la mejor manera posible el rol que hayan elegido libremente.

Habiendo transcurrido la etapa del acercamiento, cada uno de los sucesores habrá establecido su propia relación con la empresa, con su historia y su realidad, y se habrá hecho una posición propia respecto de la misma. Si la etapa del acercamiento ha sido exitosa, esa relación será sana y la existencia de la empresa será, para el sucesor, un dato más de la realidad familiar que lo rodea. Podrá enfrentar esa realidad sin las presiones que genera la falta de conocimiento, o la existencia de estos con algún sesgo positivo o negativo.

Cada uno elegirá su camino, y la etapa de conocimiento ayudará a desarrollar los conocimientos, las habilidades y el apego a las reglas que correspondan a la manifestación vocacional de cada uno de los sucesores.

Esta etapa comienza sobre el final de la adolescencia, comienzo de la juventud, cuando los sucesores terminan su formación secundaria y empiezan la universitaria, si es que esa elección han hecho.

La carrera universitaria que hayan elegido, y la institución que los albergue en esta etapa, será el lugar de desarrollo de los conocimientos y algunas de las virtudes humanas requeridas, de la formación sustantiva en los aspectos técnicos y empresariales.

Es importante remarcar que la realidad de la formación universitaria atraviesa hoy por una etapa de especialización creciente, de multiplicación de la oferta educativa, y de una tendencia a la profundización de la formación con disminución de la amplitud. Esto tiene como consecuencia que al egresar, los graduados tienen un alto nivel de formación en unas pocas cosas.

Por lo tanto, y sobre todo para aquellos sucesores que hayan manifestado vocación por incorporarse a algunos de los espacios de la empresa familiar que impliquen trabajar en ella, será indispensable el aporte de conocimientos complementarios, que permitan ampliar esa base formativa, aunque sea en términos no muy profundos, y dotar a los sucesores de aquellas herramientas que la propia incorporación a la empresa les exigirá en el trabajo.

Podemos enumerar, a grandes rasgos, ámbitos de conocimientos y habilidades que esta etapa del conocimiento debería aportar:

- Capacidad de comprensión y análisis del contexto económico, social y político.
- Capacidad de análisis y producción de información económica y financiera.
- Capacidad de comprensión y análisis general de información contable.
- Capacidad de análisis y elaboración de estrategias.
- Capacidad de análisis y elaboración de planes tácticos, de acciones que instrumenten las estrategias en la práctica.
- Capacidad de comprensión y manejo genérico de herramientas de supervisión y control.
- Conocimientos sustantivos acerca de los productos y/o servicios, y los procesos de producción de la empresa.

- Capacidad de comunicación, trabajo conjunto y negociación y gestión con personas.

Una posibilidad que siempre hay que tener en cuenta es que la adquisición de conocimientos puede desarrollarse a través de experiencias prácticas de corta duración; y que esas experiencias pueden hacerse dentro de la propia empresa familiar o en otros lugares aptos.

Incluso, el conocer como se hacen las cosas en otros lugares distintos a la propia empresa familiar, puede ser una experiencia de aprendizaje e incorporación de conocimientos muy rica.

Poder desarrollar experiencias cortas de trabajo permitirá a los sucesores conocer de que se trata el mundo del trabajo y todo lo que ello implica: derechos, obligaciones, responsabilidades, rendición de cuentas, aceptación de jerarquías, manejo de recursos, relación con pares, etc.; y esto podrá hacerse en los tiempos en los que los estudios lo permitan.

Lansberg (2000) y Gallo (2003) enfatizan el valor de hacerlo en empresas que no sean la de la familia, pero la realidad nos permite afirmar que esta posibilidad es muy limitada, por las condiciones del mercado laboral, por la poca predisposición de las empresas que no son la de la familia, y la marcada preferencia, tanto de los sucesores como de los antecesores, de hacerlo en la empresa familiar.

Por otro lado, no estamos convencidos de que esas prácticas laborales en la empresa familiar tengan riesgos ni puedan generar experiencias negativas, siempre y cuando sean planificadas e implementadas teniendo en cuenta los objetivos buscados.

Como valor agregado, pueden ir generando relación personal entre los sucesores y las personas no familiares que trabajan en la empresa, y permitir a los sucesores poner de manifiesto frente a esas personas, y a los propios familiares que ya trabajan en la empresa, la posibilidad de obtener logros personales, avances, desarrollo, aunque estos sean mínimos.

Lo que es cierto, es que las experiencias breves fuera de la empresa familiar, en otra empresa, pueden sumar seguridad al sucesor al no estar expuesto a las miradas de otros miembros de su familia, muchas veces su padre o sus hermanos mayores, y lo que quedará visible frente a los familiares y no familiares que trabajan en la empresa, a los familiares que no trabajan en la empresa y, fundamentalmente, frente a su padre, es el logro en sí que haya conseguido.

Es en esta etapa, y en función de múltiples variables, que deberá definirse el momento de la incorporación efectiva a la empresa de los sucesores. Los aspectos posibles de ser considerados son:

- La diferencia de edad entre los sucesores y el antecesor.
- El resultado de las experiencias laborales hechas por los sucesores en la etapa del conocimiento.
- El desarrollo de conocimientos y habilidades que los sucesores puedan acreditar.
- Las oportunidades que se presenten dentro de la estructura ejecutiva de la empresa familiar.
- La cantidad de aspirantes a sucesores que pretendan ingresar a trabajar en la empresa.
- Las condiciones particulares de las personas que integran la estructura ejecutiva de la empresa.

Etapa de la incorporación

El objetivo de esta etapa es concretar la incorporación a la empresa familiar de aquellos sucesores que hayan manifestado su deseo de trabajar, y en alguna etapa del futuro, conducir la empresa, ya sea desde un espacio de gestión, la Gerencia General, o desde uno de dirección, el Directorio. No perdamos de vista que, aunque ya sea en el propio terreno, en la empresa, esta es una etapa de formación, de desarrollo de los conocimientos, las habilidades y las experiencias que son requeridas para tener la oportunidad de ocupar el lugar deseado.

Cómo esta etapa se trata de la incorporación efectiva, aunque no definitiva, es necesario vigilar el cumplimiento de ciertas condiciones para asegurar el cumplimiento de sus objetivos:

- Definir con claridad y toda la precisión que sean posibles las responsabilidades y los objetivos que debe tomar a cargo cada sucesor, y por tanto, los resultados que debe conseguir. Esto genera una referencia concreta para quién debe formarse y para quienes deben valorar su formación, y para el resto de los observadores de este proceso: los demás postulantes a la sucesión, los miembros de la familia, los integrantes no familiares de la empresa.

- Especificar las funciones que el sucesor deberá asumir en el puesto que va a ocupar. Si bien esta es una condición imprescindible para cualquier persona que se incorpore a una organización, y no siempre está lo suficientemente atendida, en la etapa de incorporación del sucesor tiene especial importancia. Definir, comunicar y asegurarse la comprensión de que es lo que el postulante a sucesor tiene que hacer, con un cuanto y un para cuando, es un modo de limitar con claridad el campo de acción y, por lo tanto, el campo de exigencia.
- Delimitar el poder decisión que el postulante a sucesor tendrá en ejercicio de sus funciones, para marcar hasta donde podrá decidir. Es un modo de generar un espacio de autonomía para decidir y una forma de generar condiciones para que rinda cuentas por esas decisiones.
- Comunicar las definiciones anteriores a todos aquellos que vayan a tener relación operativa con el postulante a sucesor: sus futuros jefes, subordinados, pares, etc.; para disminuir la posibilidades de roces, conflictos o resistencias.
- Estructurar un plan de carrera, un recorrido entre distintos puestos de trabajo por lo que el postulante deberá pasar, ordenado de manera incremental en cuanto a su complejidad y responsabilidad, sus objetivos y el poder de decisión delegado.

Es conveniente que los puestos que formen parte del plan de carrera tengan que ver, al menos en alguna de las etapas, con actividades relacionadas con la ventaja competitiva de la empresa, porque allí están las cuestiones estratégicas que es importante que el postulante a sucesor conozca en profundidad para que un día pueda llegar a intervenir en ellas, e incluso manejarlas.

Las funciones relacionadas con cada puesto tienen que tener la posibilidad de ser vividas por el postulante a sucesor como un desafío, actividades que le demanden poner en juego el máximo de su capacidad potencial, para lograr un máximo nivel de motivación.

Mucho contribuirá al éxito de esta etapa si el postulante a sucesor es acompañado durante el proceso de formación por un coach / mentor / maestro, con trayectoria, reputación y respeto dentro de la empresa; y que, en la medida de lo posible, no sea miembro de la familia, y menos aún su padre. Esto le dará respaldo, le disminuirá la posibilidad de conflictos y le aportará experiencia, perspectiva y métodos de trabajo.

Una alternativa que se puede presentar en esta etapa es la posibilidad de que la elección, en función de la vocación y las condiciones del postulante a sucesor, sea hacia la especialidad funcional o hacia la generalidad directiva. En ambos casos, la alternativa tiene que estar contemplada en el plan. De no haber definición clara al respecto, es conveniente pensar en una rotación de puestos que incluya alternancia entre funciones de esas características.

La idea de la sucesión hacia un ejercicio conjunto del poder

Un modo de resolver un dilema que presenta la sucesión en el poder en las empresas familiares es considerar la posibilidad que la generación siguiente, la sociedad entre hermanos, podrá ejercer en forma conjunta, colectiva el poder de administración de la empresa. Esto es, concretamente, que la gestión diaria que siempre fue ejercida por una sola persona, el fundador/antecesor, en algún momento podrá ser ejercida por varias personas, sus hijos.

Esta es una alternativa que aparece con mucha fuerza porque, terminado el proceso de formación de los postulantes, evita la decisión de tener que elegir a uno de ellos, con los costos afectivos y relacionales que esto genera. Si todos los hijos quieren ser sucesores, y han pasado por las etapas de formación y las han superado, alguien, en algún momento, tendrá que tomar la decisión de quién será el postulante que efectivamente ocupe el lugar de máximo responsabilidad en la gestión.

Una primera conclusión al respecto es que el resultado buscado, la elusión de los conflictos, no se consigue, en todo caso se posterga y, sin dudas, se traslada a otro ámbito. El reclamo, el enojo, la queja de aquellos hijos que no fueron elegidos; se resuelve en el momento de la sucesión y con la presencia de los padres que tienen la capacidad de operar como moderadores, como árbitros e incluso como compensadores de aquello que los que quedaron fuera pueden considerar una injusticia.

La gerencia colectiva es un conflicto seguro a corto o mediano plazo, que deberán resolver de manera mucho más costosa los hermanos entre sí, porque resultará muy compleja e ineficiente en términos operativos, y muy conflictiva en términos interpersonales.

Por lo tanto, entendemos que el proceso de formación de los sucesores tiene que ser claro desde el principio para los responsables de pensarlo, diseñarlo e implementarlo, y para quienes participarán de él en carácter de postulantes.

Al finalizar el mismo, por ser ese el objetivo buscado, se elegirá un sucesor que será quién ocupe el máximo nivel de responsabilidad en la gestión, la Gerencia General. Los que no sea elegidos, no necesariamente quedarán afuera, pero deberán pensar en desempeñar otros roles dentro de la empresa familiar.

El principio de la unidad de mando es el que yace detrás de esta posición, es su fundamento.

Habrán que asumir el costo de la disconformidad de aquellos que no fueron elegidos y encontrar creativamente un lugar que quieran y sepan ocupar. La sugerencia es que ese lugar no sea el de un puesto subordinado, directa o indirectamente, al postulante elegido, para evitar la generación de espacios de celos o resentimientos que la elección haya producido.

La formación del sucesor tiene que estar completada

Distintas circunstancias puede llevar al apresuramiento, y concretar el proceso de sucesión, o dar por finalizado el proceso de formación de los candidatos, o apurar las distintas etapas del proceso, sin que hayan completado debidamente su formación.

Hechos imprevistos, ansiedades no resueltas, evaluaciones equivocadas; pueden llevar a que esto ocurra.

Esto puede tener un costo muy elevado porque significa exponer al sucesor antes de tiempo y sin las condiciones requeridas, a una situación que será observada con mucha atención y examinada con dureza por todos los interesados en ella: los miembros de la familia, los postulantes que no fueron elegidos, el antecesor, los miembros no familiares que trabajan en la empresa.

No completar la formación adecuadamente, puede generar, entre otras consecuencias, las siguientes:

- un esfuerzo mucho mayor a los sucesores, lo que puede llevar a la desmotivación o a la frustración.
- una rotación por los puestos previstos en el plan de carrera más acelerada que lo recomendable, sin dar tiempo al proceso de aprendizaje, y a la consecución y exposición de logros.
- una mayor cantidad de tutores o entrenadores en el proceso, que de por sí es un recurso escaso.

- una mayor cantidad de oportunidades que pongan a prueba las capacidades del sucesor, al no haber obtenido niveles satisfactorios en las anteriores por el apuro con que se transitaron.
- una mayor tolerancia a los errores del sucesor, porque estos aparecerán con mayor frecuencia.

Formar a un sucesor fuera de la familia

Una situación que en la práctica puede darse, y de hecho aparece en muchas empresas familiares, es que no existan potenciales sucesores dentro de la familia. Esto puede darse en forma transitoria o en forma definitiva.

Una posibilidad es que dentro de los hijos del antecesor, el fundador, no exista uno con vocación de ocupar el lugar que hoy ocupa su padre. Por distintas preferencias en cuanto al camino profesional o empresarial, puede ocurrir que la idea de un sucesor dentro de la familia pueda no concretarse.

Otra posibilidad es que, habiendo postulantes, hijos con vocación de conducir los destinos de la empresa familiar, estos no demuestren las capacidades y habilidades requeridas para ocupar el puesto. En muchas ocasiones, al no estar sistematizado el proceso de formación, esto se pone de manifiesto en forma tardía, cuando el incompetente ya ocupa el cargo del antecesor, y es entonces que la realidad opera por sí misma y la empresa se ajusta, se achica, a la medida de las capacidades del sucesor, o el proyecto empresario llega a su fin. Si el proceso de formación está sistematizado, su finalización pondrá al antecesor en la disyuntiva de ajustar la empresa en forma planificada, u optar por no dejarla en manos de alguien que no está en condiciones.

Una tercera posibilidad, es que por una cuestión de edad, la etapa del retiro del antecesor llegue en un momento en el que los potenciales sucesores no tengan la edad para haber completado el proceso de formación requerido.

Estas tres posibilidades mencionadas con anterioridad dejan abierta la necesidad de recurrir en forma definitiva, en el caso de las dos primeras, o en forma transitoria, en el caso de la tercera, a la formación o incorporación de un sucesor que no sea miembro de la familia.

Esta alternativa ha ido ganando consideración frente a la casi excluyente idea instalada en las familias empresarias de que el sucesor, quién maneje los negocios de la familia, tiene que ser, si o si, un miembro de ella.

En cualquier caso, esta es una situación que es conveniente que sea tenida en cuenta como posible y, por lo tanto, que haya un plan al respecto.

La necesidad de encontrar un gerente general no familiar tiene que ser atendida teniendo en cuenta que:

- Contará con el respaldo del antecesor, y posiblemente su familia, pero no con su autoridad, por lo que requerirá de un proceso de formalización y profesionalización de la empresa que le permita ejercer el poder sobre la base de las normas establecidas.
- Encontrará una organización con una cultura y un modo de hacer las cosas propias del predecesor, por lo que tendrá que tener rasgos compatibles con lo mencionado y una gran capacidad de adaptación, porque la posibilidad de que la organización se adapte a él es de muy baja ocurrencia.
- Su elección y formación deberán hacerse con muchísimo cuidado porque el costo de un fracaso será muy alto.
- El primer espacio de búsqueda para un encontrar un potencial sucesor no familiar es dentro de la propia empresa. En términos organizacionales da más chances de encontrar a alguien con una cultura compatible, con conocimiento del negocio y de la historia de la empresa, y de los valores de la familia. En términos personales, es una oportunidad que genera una elevada cuota de motivación en quién la tiene, refuerza el compromiso con la empresa y la familia.
- Es necesario encontrar modos de funcionamiento del órgano de dirección, y de rendición de cuentas del gerente general no familiar a este último, que eviten la formación y consolidación de alianzas con alguna de las ramas familiares.

La situación en la que ese gerente general no familiar ocupe el puesto en forma transitoria, tiene características especiales que deben ser atendidas y acordadas previamente para asegurar que en su paso por el puesto el no familiar despliegue el máximo de su capacidad potencial:

- Es necesario asegurarle un lugar para el futuro, cuando su interinato termine, dentro de alguna otra empresa de la familia, si es que existe, o en un rol superior como el Directorio.

- Es imprescindible generar un vínculo muy estrecho con el antecesor, para que este último opere en la práctica como un tutor y/o consultor.
- Es importante generar un vínculo estrecho con el futuro sucesor, el hijo que todavía no está en edad, porque este sucesor transitorio no familiar será el mejor tutor para el futuro gerente general familiar.

III. LA PREPARACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa es una organización que está operando en forma permanente, y que tiene estructura, procedimientos y hábitos que se fueron formando de acuerdo a los requerimientos de cada etapa de su desarrollo.

Esos elementos tienen una fuerte impronta de quien fundó la empresa, o de quien la condujo en esa etapa, cuando no ha sido el mismo fundador. Los modos de distribuir el trabajo, de tomar decisiones, de comunicar, han generado una cultura propia que tiene “la marca genética” de quién ocupó el lugar de ejercicio de la mayor cuota de poder.

Las personas que trabajan en la empresa, todas sin excepción, familiares o no, personal jerarquizado u operativo, ha incorporado esa cultura hasta hacerla propia, al menos en el ámbito del trabajo, y opera cotidianamente en forma casi inconsciente bajo esas pautas de conducta.

Cuando hablamos de sucesión en una empresa, y en particular en una empresa familiar, estamos hablando del reemplazo de esa figura que ejercía la máxima cuota de poder, por otra que ocupará su lugar, y con la que habrá, inevitablemente, sustanciales diferencias.

Esas diferencias son de edad, de formación, de características de personalidad, de modos de comunicarse, de formas de trabajar, de modalidades de decisión, de ejercicio de ese poder.

Cuando el sucesor es miembro de la familia, un hijo del fundador/antecesor, un nieto del fundador/antecesor, hay también similitudes. A veces el apellido, la historia familiar, los valores, sobre todo cuando la sucesión es de la primera a la segunda generación.

Pero hay un aspecto particular que destacar: con la sucesión se transmiten todas las atribuciones del puesto, el poder, muchas condiciones de la pertenencia a la familia, pero no la autoridad.

El que se va, el antecesor, tiene una autoridad ganada, y reconocida por todos, que el que llega, el sucesor, no la tiene, y necesita obtenerla para poder ejercer una conducción efectiva.

De allí que sea imprescindible considerar como un aspecto central de la sucesión la preparación de la empresa para el cambio en su conducción. Esto incluye específicamente:

- Revisar la distribución y reasignar funciones.
- Revisar y redefinir los límites al poder de decisión y las modalidades de tomar las decisiones de cada puesto.
- Revisar y redefinir procedimientos.
- Revisar y rediseñar las relaciones jerárquicas.
- Revisar y ajustar el diseño de la estructura ejecutiva.
- Crear o rediseñar nuevos órganos de gobierno.

¿Quién va a hacer lo que hacía el que se va?

El antecesor tiene funciones asignadas de manera expresa o tácita que componen la carga de trabajo que tiene que resolver todos los días.

El retiro de él, su reemplazo, implica como primer paso relevar con el máximo detalle posible aquellas funciones que él ejerce, para tener una noción precisa de la cantidad y calidad de funciones que tendrán que reasignarse, y no necesariamente al sucesor.

El sucesor será quién se haga cargo de la empresa en otra etapa de su desarrollo, por lo que las funciones requeridas para el puesto que va a ocupar serán distintas que las de antecesor.

También sus condiciones personales y su formación serán distintas. Los sucesores, sobre todo en el tránsito de la primera a la segunda generación, llegan con una formación profesional que los fundadores solo a veces tenían.

Eso le permite asumir funciones de otro tipo, más acorde con las necesidades de profesionalización de la empresa.

Teniendo relevadas las tareas del antecesor, estas podrán ser reasignadas con el objetivo de descargar al puesto de Gerente General de aquellas funciones que por sus características pueden ser realizadas por puestos de menor jerarquía. Este

proceso, claramente de delegación vertical descendente, se deberá hacer durante el proceso de transición, y el responsable de hacerlo es el antecesor.

También hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, el antecesor no se va totalmente de la empresa, sino que se queda en algún lugar con menor carga de trabajo, que le permite seguir teniendo ocupación y un espacio en donde aportar su prestigio, sus conocimientos y su experiencia. Por lo tanto, parte de las funciones que realizaba antes de comenzar el proceso de sucesión, seguirán siendo ejercidas por él.

¿Quién y cómo van a decidir lo que antes decidía el que se va?

En ejercicio de ese poder concentrado en una sola persona que reúne las condiciones de socio – dueño, director y gerente general; las decisiones se toman en un solo ámbito que habita el antecesor. Es él quién decide casi todo porque siempre ha sido así, porque lo que está en juego es de él y porque no tiene que rendirle cuentas a nadie.

Los mecanismos de decisión han sido hasta ahora los que le han resultado más efectivos y más cómodos a él. No están formalizados y no responden a procesos estructurados, sino que están basados en la experiencia y la intuición.

A partir de su reemplazo, ese poder de decisión concentrado deberá ser distribuido verticalmente, hacia arriba y hacia abajo. Habrá decisiones que pasarán a los niveles jerárquicos inferiores, otras que quedarán en el ámbito de la Gerencia General que ocupará el sucesor, y otras que serán tomadas por instancias jerárquicas superiores, ya existentes o a crearse.

Los modos de tomar decisiones tendrán que ser formalizados, porque a partir del retiro del antecesor habrá mecanismos de rendición de cuentas que poner a funcionar, y normas para la toma de decisiones que impondrán los órganos que tengan el poder para hacerlo.

Es muy importante en la preparación de la empresa para el proceso de sucesión que el antecesor trabaje en el establecimiento de los límites al poder de decisión que le será otorgado a cada puesto de la estructura ejecutiva. Esto es, definir con precisión hasta donde, hasta que techo, hasta que límite superior el ocupante de un puesto podrá tomar decisiones, y quién tomará esas decisiones cuando el límite establecido sea superado.

¿Cómo se van a hacer las cosas que se tienen que hacer?

Los procedimientos de trabajo en la etapa del fundador tienen un alto grado de informalidad, un bajo nivel de seguridad y un nivel medio de eficiencia que ha ido creciendo con el paso del tiempo.

El desarrollo de la empresa ha ido requiriendo el ajuste y la redefinición de procedimientos que se fueron haciendo artesanalmente y más ajustados a los modos de conducción del antecesor que al ajuste técnico de los requerimientos de la empresa.

La nueva etapa que se inicia con la sucesión, sus nuevas exigencias, requieren de una revisión profunda de los procedimientos, y de una reformulación más orientada a la profesionalización que a las características de la persona que ocupa el puesto de máxima responsabilidad ejecutiva.

Un aspecto esencial es la formalización de los procedimientos, que sin caer en la tentación de redactar voluminosos manuales, tienen que quedar por escrito con suficiente nivel de precisión como para que las personas que trabajan en la empresa puedan comprenderlos y transmitirlos.

Una consideración especial dentro de este punto, es la importancia que tiene desarrollar el hábito de los registros escritos, aspecto siempre débil en la etapa del fundador/antecesor, que ante la falta de necesidad y la falta de tiempo, nunca desarrolló el hábito de generar y utilizar registros escritos.

¿Quién va a ser el jefe de quién cuando el que hoy es jefe de todos se retire?

El propio proceso de desarrollo de la empresa, y algunas exigencias externas, por ejemplo en los casos de tener que certificar calidad, han llevado a las empresas a definir las relaciones jerárquicas entre los puestos de manera más o menos explícita. Esta ha sido una definición más formal que real. En la práctica, eso que se expresa que es de una manera, ocurre de otras.

Esa forma que opera en la práctica en las relaciones jerárquicas es que el fundador/antecesor es el jefe directo de todos. Es decir, independientemente de las jerarquías de los puestos, de la existencia de gerencias funcionales, supervisiones, jefaturas, etc.; en la práctica el antecesor le da órdenes e instrucciones a todo el mundo, sin importar el puesto que ocupe el destinatario de esa orden, y vulnerando la cadena de mandos formalmente establecida.

Esto tiene consecuencias negativas, ya que en la realidad existen personas que tienen más de un jefe, con la desorientación y/o la oportunidad para la manipulación que eso genera. Pero es tolerable que así ocurra, por ese jefe directo

de todos es el fundador, el dueño y el Gerente General, que tiene poder atribuido y autoridad reconocida.

El sucesor no podrá ejercer su poder en esas condiciones, porque deberá lograr niveles de eficiencia, resultados, que al fundador nadie le exigía. Y esos modos de vinculación jerárquica se lo impedirán.

Por lo tanto, parte de la preparación de la empresa será revisar las relaciones jerárquicas y establecer vínculos en los que cada puesto tenga asignado uno y solo un jefe. Esta postura de la jefatura única es una definición técnica que se toma para este trabajo, aunque tanto en la bibliografía como en la práctica profesional existen criterios diferentes.

Diseñar la estructura que la empresa requiere para esta etapa

Con todo lo anterior resuelto, se está en condiciones de formalizar el diseño de la estructura ejecutiva atendiendo a las necesidades de profesionalización de la nueva etapa.

El modo de expresión gráfica, de formalización de lo antedicho, es el organigrama. Pero no ya uno formal, que sea un documento para cumplir con determinados requisitos, sino una herramienta de gestión que permita a quién conducirá, al sucesor, disponer de una representación real de la organización del trabajo.

Ampliando esa formalización, podemos pensar que en este aspecto, la preparación de la empresa para el proceso de sucesión, tendrá como herramientas:

- El organigrama.
- La descripción de los puestos de trabajo, incluyendo:
 - Funciones.
 - Perfil.
 - Límite al poder decisión.
- El sistema de remuneraciones.
- El sistema de evaluación del desempeño.

¿Cómo se va a gobernar?

La concentración del poder en una sola persona, característica de la etapa del fundador de la empresa, deja de ser aconsejable y posible cuando se enfrenta la etapa de la sucesión hacia una sociedad de hermanos.

Gobernar la empresa familiar es tomar las decisiones en ejercicio del poder que se tiene en cada uno de los roles: la gestión, la dirección y la propiedad; sin dejar de considerar que desde la familia, aunque no sea un rol empresario, también se gobierna.

Desde los niveles inferiores hacia los superiores, podemos encontrar distintos espacios, lugares, desde donde se gobierna. Es frecuente que estos no estén claramente distinguidos, al menos desde lo formal, por lo que entendemos importante identificarlos.

- La Gerencia General: si bien en la bibliografía no aparece dentro de los órganos de gobierno, por las características de las empresas en general, y de las empresas familiares en particular, que pueblan nuestra región; este es el principal órgano de gobierno de la gestión operativa de la empresa. Es el puesto que ocupa la persona que diariamente toma las principales decisiones, y casi siempre ese campo es más amplio. Es el jefe directo de algunas e indirecto de todas las personas que trabajan en la empresa, de todos sus empleados. Preparar a la empresa para la sucesión implica que este puesto esté claramente definido en sus funciones, límites al poder de decisión, procedimientos de selección y remoción, remuneración.
- El Directorio: la Ley 19550 de Sociedades Comerciales y la bibliografía hablan profusamente de este órgano de gobierno. Es quién representa a los accionistas en administración de la empresa de la que son dueños. En este caso, usando ese nombre de Directorio, nos referimos al órgano de gobierno que se ocupa de las funciones de dirección, no solamente en las Sociedades Anónimas, sino también en otro tipo de personas jurídicas aunque la ley use este nombre solo para las primeras. Las decisiones de mediano y largo plazo, las decisiones de corto plazo pero de alto impacto o riesgo, tienen que ser tomadas por un colectivo que funcione formalmente, y que opere como el jefe directo de la Gerencia General. Es posible que una de las tareas más importantes que tenga el fundador de la empresa, como preparación de la misma para la sucesión, sea la de conformar el primer directorio real de la misma, para poder hacer la primera separación en su historia de las funciones de dirección, de las funciones de gestión, que hasta allí estaban todas confundidas en una misma persona, el fundador.
- La Asamblea: también aquí tomamos el nombre del órgano definido por la Ley 19550 y trabajado en la bibliografía, para designar al órgano de

gobierno conformado por los socios, los dueños. Si bien la ley le otorga a este órgano funciones bastante restringidas, y mecanismos de decisión estipulados claramente; en las empresas familiares toman otras formas y otros modos de funcionamiento en la medida en que la empresa va cambiando de etapa y la familia de generación. En la etapa del fundador, este órgano no existe, porque no es necesario. En la etapa de la sociedad de hermanos, empieza a aparecer la necesidad de su existencia, sobre todo cuando hay hermanos que trabajan en la empresa y otros que no, ya que estos últimos, socios pasivos, deben tener un ámbito de participación, de información y de rendición de cuentas por parte de aquellos socios activos que administran la empresa que es de todos. En la etapa de sociedad de primos, no solo es necesario sino que es indispensable la existencia de este órgano y de claras normas de funcionamiento y representación de las distintas ramas familiares. La constitución de este órgano de gobierno requiere como condición previa que el Directorio este conformado y con su funcionamiento normalizado.

- El Consejo de Familia: este órgano de gobierno no está definido por ninguna ley, ni aparece presente en la bibliografía de administración de empresas, salvo en la específica de empresas familiares, porque tiene una particularidad que justifica su existencia. Es el órgano regulador de la tensión entre dos lógicas opuestas, que conviven en las empresas familiares. Por un lado el equilibrio emocional de la familia, y por el otro la eficiencia empresarial. Se ocupa de tomar todas aquellas decisiones que afectarían la eficiencia empresarial si solo se tomarán teniendo en cuenta el equilibrio emocional de la familia; o de aquellas que afectarían el equilibrio emocional de la familia si solo se tomaran teniendo en cuenta la eficiencia empresarial. Su conformación y funcionamiento está determinado más por las características de cada familia que por reglas fijas. Lo que si es aconsejable es que las personas que lo integren tengan una reconocida autoridad y respeto de todos los miembros de la familia, no solo los que tienen algún tipo de intervención en la empresa.

Otros aspectos a tener en cuenta

Lo mencionado hasta aquí serán aspectos que atenderán a lograr pasos importantes para contribuir a la sucesión, logrando:

- Mantener la coherencia entre la estrategia fijada y la organización de la estructura ejecutiva encargada de llevarla a la práctica.

- Adecuar la organización de la empresa en todos sus roles a las nuevas modalidades, dejando paulatinamente la construida a la medida del fundador.
- Distribuir razonablemente el poder de decisión e implementar mecanismos de toma de decisiones eficientes, que antes estaban concentradas en la persona del fundador.
- Un funcionamiento de la organización basado en una estructura de responsabilidades racionalmente asignadas, modificando la lógica imperante hasta el momento de la sucesión, que es la de la obediencia al fundador.

Podemos agregar algunas situaciones propias de la sucesión que es necesario tener en cuenta con la anticipación suficiente como para poder planificar e implementar su resolución.

- Es muy probable que los puestos claves de la estructura ejecutiva estén ocupados por personas de edades cercanas a las del fundador, porque su elección e incorporación se realizó a medida que él fue necesitando colaboración, y lo hizo más con un criterio de confianza que de competencia. El momento de la concreción de la sucesión puede coincidir en el tiempo con el retiro de esas personas, por lo que es aconsejable, como parte del proceso de sucesión, identificar cada uno de esos casos y planificar las acciones a realizar.
- La constitución del Directorio demandará la identificación e incorporación a ese nuevo órgano de gobierno de personas con las competencias necesarias para ocupar esos puestos. Esas personas pueden estar o no dentro de la familia. Esas personas pueden estar o no dentro de la empresa. Es aconsejable identificarlas o desarrollar una reserva de talentos directivos para que ocupen esos puestos cuando el proceso lo requiera.
- El proceso de formación de los potenciales sucesores requiere de personas que los apoyen. Estos tutores deberían ser personas ajenas a la familia que trabajan en la empresa. Es aconsejable que parte de la preparación de la empresa para la sucesión sea la identificación y el trabajo en el desarrollo del compromiso con el proceso de aquellas personas que serán los tutores de los potenciales sucesores.
- La estructura ejecutiva es el primer espacio en donde los potenciales sucesores ocuparán un puesto como parte de su proceso de incorporación y formación en la acción. Para que esto ocurra, esa estructura tiene que estar

preparada y tener lugares disponibles para que los potenciales sucesores los ocupen. De no haber puestos disponibles, se retrasará la incorporación y por lo tanto el proceso de sucesión. De generarse esos puestos disponibles mediante decisiones apresuradas, se correrá el riesgo de que la incorporación y la formación en la acción se vean afectadas por situaciones conflictivas o frustrantes.

- La creación de los nuevos órganos de gobierno que no existen al momento de empezar a pensar en la sucesión, sobre todo el Directorio, debe hacerse pensando en lo que la empresa requiere, y no caer en la tentación de inventar lugares para que sean ocupados por miembros de la familia que han quedado afuera en el proceso de elección del sucesor o que por alguna razón requieren de un ingreso para su subsistencia que no consiguen fuera de la empresa propiedad de la familia.

El funcionamiento del órgano de dirección como clave para la subsistencia de la empresa

En este punto profundizaremos algunos aspectos ya tratados en los anteriores, con el objetivo de marcar con claridad algunos que entendemos claves para que el proceso de sucesión sea exitoso y la empresa familiar tenga las mayores chances de subsistencia posibles frente a ese momento conflictivo y riesgoso.

La creación, desarrollo y formalización del Directorio es el principal desafío que se plantea en la preparación de la empresa para el proceso de sucesión. Esa importancia es mayor en el pasaje de la etapa del socio fundador a la sociedad de hermanos, y no menor, pero con distintas características, en el pasaje de sociedad de hermanos a la sociedad de primos.

La existencia del Directorio es un respaldo fundamental para la primer etapa de gestión del sucesor. Es allí donde este, nuevo Gerente General en funciones, deberá poner de manifiesto las condiciones que llevaron a su elección y designación, y enfrentar un proceso en el que será objeto de valoración por sus familiares, por los miembros de la estructura ejecutiva de la empresa, por los públicos con los que la empresa se relaciona, y por si mismo.

Contar con el Directorio como órgano de consulta le permitirá tener mejores chances de éxito con funciones de un tamaño, complejidad y necesidad de coordinación; que no eran así en la etapa del antecesor.

En forma paralela en el tiempo, el proceso de sucesión suele coincidir con un cambio en la estructura de la propiedad. Lo que antes era de uno solo, el fundador, ahora pasa a ser de varios, sus hijos.

El Directorio es un órgano de gobierno que permitirá que las distintas ramas familiares que se convierten en propietarias de la empresa, tengan su representación en la dirección de la misma, y puedan participar a través de personas competentes, integrantes de la rama familiar o designadas por ella, en las decisiones más trascendentes para la empresa.

Es posible que la constitución y el inicio del funcionamiento del Directorio hasta la normalización de su funcionamiento requieran de ayuda profesional externa. No es aconsejable dejar este proceso en las manos del antecesor, porque el fundador ha sido un excelente gestor con limitadas competencias para formalizar los procesos de dirección, ya que esto siempre tuvo que hacerlo solo.

La etapa del fundador ha tenido una característica en todos los ámbitos, y esa es la poca formalización. Esta, y en particular en el Directorio, requiere de un alto nivel de formalización para poder tener éxito, y para eso será un aporte importante el que en forma transitoria y desde afuera pueda hacer un profesional, hasta que el Directorio tenga un funcionamiento habitual, organizado, productivo y valorado por todos.

Formalizar la dirección es constituir y desarrollar un dispositivo de funcionamiento habitual donde alojar las funciones estratégicas para desempeñarlas en forma colectiva.

Los integrantes del Directorio deben reunir algunas condiciones para que este órgano colectivo sea eficiente. Debe haber una mezcla entre sus integrantes de juventud y experiencia. Los primeros aportarán innovación y audacia requeridas para la transformación de la empresa y su adaptación a los nuevos tiempos. Los segundos aportan la madurez en el análisis y la prudencia, para que los nuevos rumbos no pongan en juego el futuro de la empresa.

En todos los casos, los miembros del Directorio deben tener conocimientos específicos del negocio, o de negocios similares, para poder contar con los elementos de análisis que les serán requeridos por las decisiones a tomar. En todos los casos, los miembros del Directorio deberán contar o ganarse rápidamente, la confianza de la familia propietaria, porque en definitiva serán los representantes de ella en la administración del negocio.

Un tema en particular respecto del Directorio, es la conveniencia o no de que personas que integran la estructura ejecutiva de la empresa sean miembros de él.

Nuestro criterio al respecto es el único integrante de la estructura ejecutiva que no es inconveniente que forme parte del Directorio es el Gerente General. Las características y condiciones de su participación dentro del Directorio pueden ser distintas a las del resto.

La aparición del Directorio como nuevo órgano de gobierno trae aparejado otros requerimientos de adaptación de la empresa a esa nueva situación, ya que a partir de su funcionamiento se necesitará adaptar y formalizar los mecanismos de coordinación, los sistemas de información y las rendiciones de cuentas.

Coordinación que permita que funcione con eficiencia y sin interferencias la estructura de jerarquías. Información que permita conocer con claridad, confiabilidad y oportunamente los datos que cada uno necesita para desempeñar sus funciones. Rendiciones de cuenta para que el Gerente General sea evaluado por el Directorio, y el Directorio sea evaluado por los socios.

Los integrantes del Directorio, familiares o no, deben tener la suficiente autonomía como para, si es necesario, cuestionar y enfrentar los criterios del antecesor, que seguramente será un integrante del mismo cuando deje la Gerencia General.

El Directorio debe ser anterior, y por lo tanto, parte del diseño del plan de sucesión. Al constituir el Directorio hay que prever el tiempo que requerirá hasta alcanzar un funcionamiento normal, que nunca será menor a un año. Dentro de los temas de los que el Directorio tendrá que ocuparse debe vigilarse que el seguimiento del plan de sucesión esté presente y tenga mucha relevancia.

Cuestiones específicas de la estructura ejecutiva

La estructura ejecutiva de la empresa será el ámbito que recibirá a los potenciales sucesores, y en el que estos llevarán adelante parte de su proceso de formación, y de producción de resultados para ser considerados al momento de la elección de uno de ellos para ocupar el lugar del antecesor.

Para ello, y en forma complementaria a lo planteado en los puntos anteriores, es necesario que la preparación de la empresa para el proceso de sucesión contemple algunas cuestiones específicas.

Es necesario que exista un sistema de evaluación del desempeño que permita examinar y valorar el trabajo de los potenciales sucesores. Si bien existe una amplia variedad de sistemas para hacerlo, en las empresas familiares de nuestra región no hay hábito en este sentido. Por otra parte, muchos de esos sistemas de evaluación de desempeño ofrecen resultados que no justifican los recursos que

demandan. Por lo tanto, es aconsejable orientarse a sistemas sencillos y de fácil implementación para poder conseguir resultados suficientes para el objetivo buscado.

Es necesario que exista un plan de carrera, que defina un posible recorrido de los potenciales sucesores a través de distintos puestos operativos y ejecutivos, a través de los distintos estratos jerárquicos de la organización, para que el proceso de formación sea completo en cuanto a contenidos, condiciones y experiencias.

Es necesario que exista un sistema de remuneraciones acorde con los niveles de mercado, coherente con las responsabilidades asignadas, consistente con la complejidad de las funciones y alineado con el sistema de evaluación del desempeño. Los potenciales sucesores no deben recibir una remuneración por su trabajo que dependa de la discrecionalidad del antecesor. El sistema de remuneraciones permitirá que su compensación económica sea la que corresponde al puesto de trabajo que ocupa en cada etapa.

IV. LA PREPARACIÓN DE LA FAMILIA

Preparar a la familia para el proceso de sucesión es atender todas aquellas cuestiones que están involucradas en el equilibrio emocional de los familiares como individuos y de la familia como colectivo, que este especial momento en la vida de la empresa pone en juego.

La relación entre familia y empresa se constituyó y desarrolló a través de la vida, y en cada una de las personas se fue concretando de una forma particular. Cuando hablamos de preparar a la familia, nos referimos a la atención general de todos los aspectos involucrados, sin perder la consideración de aquellos aspectos personales que hacen a cada uno de los familiares.

El proceso de sucesión, el tiempo en el que está transcurre, es de profunda conmoción para la familia, aunque a veces esa intensidad no se haga evidente. Allí no solo se ponen en juego los temas empresarios, legales, patrimoniales y económico – financieros de la familia y de cada uno de sus integrantes; sino también cuestiones subjetivas e intersubjetivas de mucha relevancia.

Es por eso que la preparación de la familia para el momento de la sucesión tiene por objetivo apoyar a cada uno de los miembros de ella, desde el lugar que ocupa, a resolver las necesidades propias del momento y ajustar las expectativas individuales que se generan.

La poda del árbol genealógico

Es necesario que cada uno de los familiares ajuste sus expectativas, en todos los aspectos, respecto de los posibles roles que podrá desempeñar en relación con la empresa. Es importante que cada uno sepa, para después poder elegir con autonomía, cuales son los derechos, las obligaciones y las condiciones que requiere cada uno de esos lugares que en el futuro podrán ser un alternativa patrimonial, económica y profesional.

El árbol genealógico va creciendo, se va abriendo, van apareciendo nuevas ramas familiares; y si no se hace nada al respecto, es posible que las expectativas de las nuevas generaciones estén construidas sobre la imagen que se han formado con las cualidades y defectos del fundador, su modo de ser empresario, su forma de vida, etc.

Es decir, que el día de mañana los hijos y/o los nietos puedan llegar a pensar que por el solo hecho de llevar ese apellido o esa sangre, tienen derechos a hacer y disponer cómo el padre o el abuelo.

Preparar la familia y sus integrantes, en este aspecto, significa lograr con toda la anticipación posible que se comprenda en profundidad cuales son las alternativas posibles de relación futura de cada uno con la empresa, y cuales son los derechos y obligaciones que cada una genera.

Conocer cuales son derechos y obligaciones de ser dueño, cómo está regulando legalmente, cuales son las regulaciones en materia hereditaria; permitirá a cada familiar tomar una decisión sobre si es su deseo, en el futuro, ser dueño o no de la empresa de la familia. Y esa definición, individual, también será de utilidad para que los restantes familiares ajusten sus expectativas.

Conocer cuales son las funciones, los requisitos y los derechos y obligaciones que implican ser parte de la dirección de una empresa; permitirá a cada familiar tomar una decisión sobre si es su deseo, y en función de esa decisión prepararse o no para el día de mañana, si tiene la oportunidad, estar en condiciones de hacerlo.

Conocer cuales son los requisitos que se deben reunir para poder trabajar en la empresa, ser parte de la estructura que todos los días hace funcionar el negocio de la familia, permitirá a cada familiar tomar una decisión sobre si es su deseo, y en función de esta prepararse para estar en condiciones de hacerlo, y conocer las reglas de juego y las posibilidades.

Conocer cómo es la circulación del dinero en cada uno de esos ámbitos, entender qué y cuánto se gana y en que concepto, permitirá a cada familiar ajustar la expectativas económicas personales respecto de que es lo que puede recibir en el futuro de la empresa.

Conocer y comprender profundamente que en los espacios de dirección y trabajo no hay lugar para todos, permitirá a cada familiar hacerse anticipadamente a la idea de que para ocuparlo se tendrán que dar determinadas condiciones, que deberá cumplir con ciertos requisitos, y que habrá un proceso de elección, si es que hay más candidatos que lugares.

Las familias crecen más rápido que las empresas

La realidad demuestra que el crecimiento de las empresas no acompaña al crecimiento cuantitativo de la familia, salvo en algunos casos excepcionales.

Los procesos de creación, desarrollo, consolidación y adaptación a los cambios por los que atraviesan las empresas, hace que su crecimiento en términos patrimoniales y económicos sea más lento que el ritmo al que crecen las familias, que en cantidad de integrantes lo hacen más rápido.

Esta situación comprobada empíricamente, trae como consecuencia que comparando los momentos la riqueza de cada uno de los familiares medido en términos patrimoniales y económicos sea proporcionalmente cada vez menor.

Preparar a la familia en este aspecto implica lograr la comprensión de cada uno de los familiares, para que sus expectativas estén ajustadas a esta realidad, y al futuro que les espera. Romper con la idea que, cómo el abuelo tiene una fortuna originada en la empresa, todos sus nietos tendrán una fortuna de igual dimensión y originada también por esa empresa.

Los hermanos son más hermanos que socios. Los primos son más socios que primos

Es necesario que las familias vayan construyendo relaciones sólidas, de respeto y afecto, sin por ello tener que forzar vínculos que las naturales emociones de las personas no promueven. Pero cuidar que esos vínculos sean como se expresó, permitirá que en el futuro puedan convivir con el menor nivel de conflictividad posible en el ámbito de la empresa.

Es importante recalcar que una condición que generan las empresas familiares, es que las personas llegan a ser socias de aquellos socios que no eligieron. En cualquier sociedad, empresaria o no, la condición de socio se adquiere, primero que nada, por la voluntad de serlo, y después, por el cumplimiento de los requisitos y/o la disposición de los recursos necesarios. En las empresas familiares no es así, las próximas generaciones conformarán sociedades entre hermanos o entre primos que no se eligieron entre sí. De allí que el cuidado de las relaciones entre ellos adquiera un condimento especial, pensando en este futuro posible.

El vínculo entre los hermanos es más cercano, más estrecho, más natural. Llevan en su sangre la misma genética, el mismo ADN. Para aquellos que profesan alguna religión, son iguales ante ese Dios. Son iguales ante la ley. Y finalmente son iguales frente al amor de sus padres. Todas estas situaciones generan un vínculo muy fuerte, muy especial, y que está por encima de muchas situaciones cotidianas que en la vida empresaria tendrán que afrontar. Frente a los conflictos, los desacuerdos societarios podrán ser resueltos de una forma más pacífica y de respeto y consideración hacia el otro.

El vínculo entre los primos es más lejano, más social. Si bien comparten la historia familiar y parte de la genética, porque su sangre se ha ido mezclando, provienen de distintos hogares, conformados por culturas y valores diferentes entre sí. En el momento en el que tengan que afrontar diferencias societarias, sus posiciones estarán sostenidas más por los aspectos racionales que por los emocionales, y tendrán un lugar más importante los derechos que cada uno reclame para sí que el futuro de la relación entre ellos.

Los hermanos podrán funcionar por ajuste recíproco entre ellos, e ir adaptándose a las distintas situaciones que le presentará la condición de socios con mayor flexibilidad que los primos. Los primos requerirán la existencia normas anteriores a que se genere la condición de socios.

Un liderazgo que cambia de dueño

El antecesor, por su lugar en la familia y en la empresa, ocupa un lugar de liderazgo indiscutido en ambos ámbitos: empresa y familia.

En la familia se lo ve como el constructor de la empresa que ha generado los recursos para que la familia prospere económicamente, y con esto pueda financiar muchos de los aspectos que le dan tranquilidad en el futuro. Es él quien ha sido y es el creador y conductor de la fuente de recursos financieros de la familia.

Ese proceso, además, lo ha colocado en un lugar de autoridad y respeto que se extiende mucho más allá de lo estrictamente empresario. Reforzado por su condición de padre, de miembro de una generación mayor, el éxito empresario lo convierte en una persona de consulta mucho más allá de su familia nuclear. Es a él a quién le vienen a preguntar, cuando alguien necesita que lo ayuden.

El proceso de sucesión debilita ese liderazgo, dejándolo parcialmente reducido, porque el lugar que ahora ocupará el sucesor en la empresa, y el paso del tiempo harán que ya no esté en condiciones de ejercer en plenitud ese liderazgo, y que el que tome algunas de las decisiones más importantes a partir de la responsabilidad que asumió, sea el sucesor.

Los cambios en la estructura familiar y en la estructura de la propiedad

En la medida en que las familias crecen y se agrandan, cambia su estructura y su dinámica de relación y de decisión.

Lo que antes estaba reunido en la mesa familiar de la casa del fundador: él, su mujer y sus hijos, con el paso del tiempo se va modificando y las mesas se multiplican, las personas se agregan, y los ámbitos ya no están unificados.

Esto también cambia la estructura de la propiedad, ya que por planificación hereditaria, por situaciones coyunturales, por acuerdos familiares, la propiedad que antes estaba concentrada en una sola persona, el fundador, se va transfiriendo total o parcialmente a sus hijos.

Una situación particular se da cuando, en vida y por distintas razones, el antecesor dona a favor de sus hijos los títulos de propiedad de la empresa (las acciones o cuotas sociales) que son de él. Esto genera una consecuencia legal concreta, que es la trasmisión del derecho de propiedad, que no siempre es comprendida en plenitud por los donantes, que sienten que siguen siendo dueños de lo que ya es de otro, ni por los beneficiarios de la donación, que sienten que sigue siendo del donante aquello que ahora es de ellos.

La familia debe comprender cabalmente el alcance de estas decisiones y asumirlas, para que un derecho tan importante como el de la propiedad, tan fuertemente regulado por la ley, no esté expuesto a los vaivenes de la emocionalidad o a las contingencias.

Preparar a la familia para los aspectos jurídicos

El proceso de sucesión abre un tiempo de elaboración de acuerdos, de formalización de los mismos, y en algunos aspectos de instrumentación jurídica, para que puedan sostenerse en el tiempo más allá de los posibles cambios de personas, o de criterios de las mismas.

Pensar en ese futuro es difícil y complejo para los familiares, porque en ese futuro habrá personas que estarán y que hoy no están (los nuevos integrantes: nietos, familiares políticos, etc.), y otras que hoy están y que no estarán en el futuro (los mayores que, inevitablemente, terminarán su ciclo de vida).

A esto se le agrega que la instrumentación jurídica de los acuerdos no es algo que consideren necesario ni que estén acostumbrados a hacer. La idea de que los instrumentos jurídicos son preventivos o disuasivos, choca con la cultura de que todo lo que tenga un componente jurídico trae implícita la conflictividad.

Es imprescindible que la familia comprenda que los instrumentos jurídicos no provocarán los conflictos, sino todo lo contrario, serán las herramientas para limitarlos y resolverlos, y para disuadir a aquellos familiares que, en el futuro,

pretendan adoptar conductas que vayan por fuera de los acuerdos familiares contruidos con anterioridad.

Dentro de estos, tiene una particular importancia la planificación hereditaria, que permitirá que los bienes que componen el patrimonio de la familia, no solo la empresa, tengan el destino que la voluntad familiar decida, dentro de los marcos que la Ley de Sucesiones marca. De no ser así, la familia quedará expuesta a que eso sea una decisión de un juez.

Compartir la información para que todos conozcan lo que tienen que conocer

Por distintos motivos, en las familias empresarias, sobre todo en aquellas que están en la etapa del socio fundador o del cambio de esta hacia una sociedad de hermanos, el hábito de compartir la información no está desarrollado, o lo está escasamente.

Un modo de preparar a la familia para el proceso de sucesión, es desarrollar este hábito lo más temprano que sea razonable.

Que todos los miembros de la familia conozcan, estén informados de aquellas cosas que suceden en la empresa y que están en condiciones de comprender, siempre tendrá consecuencias favorables.

- La familia tendrá una relación de conocimiento y cercanía de lo que ocurre en la empresa.
- Habrá en un ámbito acotado de opinión para que los familiares puedan expresar sus ideas sin que estas condicionen decisiones empresarias.
- Aquellos que tengan interés particular en determinados aspectos podrán indagar sobre ellos sin generar interferencias en la estructura directiva y ejecutiva de la empresa.
- Todos podrán aprender a compartir paulatinamente los temas y las decisiones sobre los que les corresponderá participar en el futuro de acuerdo al rol que cada uno quiera, sepa y pueda ocupar.

La claridad, confiabilidad y oportunidad de la información que circule en el ámbito familiar contribuirá a construir relaciones futuras de lealtad, confianza y responsabilidad.

El futuro, inevitablemente, planteará la convivencia entre familiares/socios activos y familiares/socios pasivos. La información es la principal herramienta de inclusión de los socios pasivos, y eso es construir unidad familiar.

Los acuerdos familiares

La continuidad de la empresa familiar, el seguir juntos, es una oportunidad para:

- Proyectar hacia el futuro los valores familiares construidos a través de su historia.
- Ofrecer a los miembros de la familia oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Mantener unido el patrimonio y aprovechar las oportunidades que esto genera.
- Facilitar el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa, la familia y las personas.

Los acuerdos para conseguirlo deben formalizarse, como los dijimos con anterioridad, y dentro de los instrumentos con los que cuentan las familias empresarias, hay uno de relevancia excluyente: el protocolo familiar.

Tomando como base el concepto de Favier Dubois (2013), el Protocolo Familiar es el documento escrito que contiene todos los acuerdos que la familia empresaria ha construido, a través de un proceso formal en el que ha logrado llegar a una gran sumatoria de pequeños pactos, que regularán la relación futura entre los miembros de la familia y la o las empresa que son propiedad de ella, de manera de disminuir la posibilidad de ocurrencia de conflictos en esa relación, y de regular el modo de resolverlos cuando aparezcan.

Preparar a la familia para el proceso de sucesión es incluirla en todos aquellos aspectos que sea posible, en la elaboración de esos acuerdos, en la redacción del Protocolo Familiar, y en la firma del mismo.

Por supuesto que la iniciativa de redactar un Protocolo Familiar es de la generación antecesora. Pero no debe caerse en el error de no incluir a la generación sucesora en su redacción, porque en definitiva, esas normas son las que regularán más la relación entre los más jóvenes, que las de los mayores.

El proceso de redacción del Protocolo Familiar tiene, además, un valor agregado, ya que es una fuerte enseñanza para las generaciones futuras respecto de los modos de construir, formalizar y respetar acuerdos familiares.

V. LA PREPARACIÓN DEL ANTECESOR

Preparar al antecesor, y sobre todo cuando este es el fundador de la empresa familiar, es generar las condiciones para que el proceso de la delegación paulatina de poder, el retiro la actividad que ha desarrollado durante la parte más importante de su vida, el cambio de roles que desempeña en la empresa y en la familia, sean lo menos costoso posible para él.

¿Qué trae consigo el retiro?

La respuesta que buscamos está centrada en los aspectos personales del antecesor. Los referidos a la empresa y a la familia ya han sido tratados en los apartados anteriores. Por lo que intentaremos identificar cuales son las posibles consecuencias que el proceso de retiro, generado por la sucesión, implican para la persona.

En primer lugar, una pérdida de continuidad con una parte importante, casi excluyente, de su pasado. La empresa ha sido a lo largo de la vida del fundador, una protagonista central a partir de la cual ha construido un lugar en la sociedad, un lugar frente a la familia, un lugar frente a sí mismo y un modo de sustento económico para él y los suyos.

La sucesión genera una situación de discontinuidad en cada uno de sus lugares. Ya no será el referente de la empresa frente a la sociedad en la que vive, ni el líder / proveedor del sustento en la familia, ni el emprendedor exitoso que superaba todos los desafíos logrando concretar su sueño.

En segundo lugar, una profunda incertidumbre hacia el futuro, que no tiene solamente que ver con las indefiniciones concretas, objetivas, sino que también con aquellas cuestiones subjetivas propias de la persona.

A partir de la concreción de la sucesión, del momento en el que no tenga o tenga menos cosas para hacer, el tiempo libre deberá ser ocupado en alguna actividad nueva; las fuentes de ingresos a sus bolsillos ya no estarán o estarán en menor medida relacionadas con la empresa; el espacio de realización personal en el que encontraba sus logros a través de la actividad en la empresa deberá resolverse en otro lugar en el que quiera y pueda poner sus talentos.

En líneas generales, en esa relación con el pasado y con el futuro se encuentra la resistencia a retirarse, e incluso la negación a la necesidad de pensar en la sucesión. Los estudios al respecto indican que:

- En los Estados Unidos, 2 de cada 3 fundadores no piensan en retirarse (Family Firm Institute, 1986).
- En Europa, 7 de cada 10 fundadores no piensan en retirarse (Family Firm Institute, 1988).

Una diferencia que es imprescindible marcar

El retiro es el momento en que la persona que ocupa un lugar de trabajo en una organización empresaria, tiene que dejarlo por distintas razones.

En el ámbito de las empresas no familiares, sobre todo en el mundo corporativo, ese momento está definido por normas cuya existencia es anterior a la incorporación de la persona a la organización. Por lo tanto, quién ingresa a la empresa, conoce o puede conocer, cuales son esas reglas de juego y prepararse o esperar que llegue ese momento.

Además, existen regulaciones legales que también definen ese momento, como por ejemplo las referidas a la jubilación.

En el ámbito de las empresas familiares, es el fundador el que tiene el poder de decidir el momento en dejará su lugar, salvo que situaciones de la vida ajenas a su voluntad así lo impongan. Este poder de decisión concentrado hace que, de acuerdo a su propio análisis, el fundador decida encarar o eludir el proceso de sucesión que culminará con su retiro.

La preparación del fundador en este aspecto, es que él mismo, con la ayuda de su entorno familiar y empresario más cercano, empiece a pensar y a planificar su retiro lo antes posible, defina el momento y las condiciones en que se hará.

En algunas oportunidades, consciente y presionado por el entorno para trabajar en el plan de sucesión, el fundador lo resuelve formalmente pero no lo implementa totalmente, dando todos los pasos definidos en el plan, pero sin concretar en forma efectiva su retiro, manteniendo su presencia cotidiana en la empresa, ya sin un rol formal determinado, pero dándole continuidad real al que ejercía.

Para evitar esto es que la preparación del fundador debe generar los espacios y las ocupaciones que no le permitan este engaño o auto engaño.

La convivencia de más de dos generaciones

La preparación del fundador para el proceso de sucesión también tiene como objetivo que este no retrase el momento de planificarla y concretarla, para evitar que dentro de la empresa convivan más de dos generaciones.

Efectivamente, si la sucesión no se resuelve con la debida anticipación y se concreta de forma oportuna, podrá darse que en al mismo tiempo convivan en el ámbito del trabajo empresario abuelo, hijos y nietos, lo que es desaconsejable desde varios puntos de vista.

En razón de que este punto está centrado en el fundador o antecesor, nos concentraremos exclusivamente en las relaciones entre él y sus descendientes, para el caso de darse esa convivencia de tres generaciones.

El fundador, a través de su vida, construyó una imagen dentro de la familia, que en general le permitió lograr reconocimiento, respeto y autoridad, sobre la base de los logros conseguidos. Postergar la sucesión, demorar su retiro, quedarse en el lugar que ocupa más tiempo que el aconsejado, lo lleva a transitar la etapa de su declinación en el mismo lugar que ocupó cuando estuvo en el máximo de su capacidad potencial.

Por lo tanto, el mismo lugar que le permitió los éxitos y el lugar que eso le generó en las relaciones familiares, al demorarse su retiro será el que exhiba sus limitaciones y sus fracasos, con el riesgo que eso implica en términos de pérdida de respeto y de autoridad.

Este puede ser un proceso muy doloroso para el antecesor y también para los familiares de las generaciones siguientes que sean observadores de esa declinación.

El desafío de lo que no sabe hacer para quien cree saber hacer todo

Preparar al fundador para su sucesión y su retiro es lograr que comprenda que tiene que encarar un trabajo que nunca ha realizado, que tiene que hacer algo que no sabe hacer, que tiene que resolver algo para lo que no está preparado.

Cuando el fundador tiene que trabajar en esto, cuando tiene que planificar su propio retiro, se encuentra en una situación que para él no tiene antecedentes: tiene que hacer algo por primera vez.

Y eso le ocurre a él, que desde hace mucho tiempo viene haciendo lo mismo todos los días, y con éxito, por lo que a veces asume que está bien preparado para pensar y resolver solo este proceso.

Preparar al fundador implica lograr su comprensión de que es él quien debe liderar este proceso, que no sabe como hacerlo y que tiene que buscar apoyo profesional externo para resolverlo exitosamente.

La mayoría de los antecesores saben que deben hacerlo, no saben muy bien cuando y no tienen idea de cómo.

Otras razones que habitan la realidad del fundador

Más allá de las razones explicadas hasta aquí, existen situaciones que se presentan en la realidad de cada familia empresaria, y por lo tanto en la realidad del antecesor, que retrasan o impiden que él piense, planifique y ejecute la sucesión.

- Eludir la posibilidad de conflictos entre sus hijos. El proceso sucesorio implica la elección de uno entre varios, por lo que la posibilidad de ocurrencia de conflictos entre los potenciales sucesores es alta. Habrá un proceso o un momento de elección. Habrá quién sea elegido, y habrá quienes no lo sean. Cuando el fundador piensa en estas perspectivas su vocación de encarar la sucesión declina, con la ilusión de que evitarlo hará desaparecer la posibilidad de conflictos, cuando en realidad lo que ocurrirá es que estos serán postergados y potenciados.
- No contar con un sucesor competente. La empresa familiar y la etapa del desarrollo en que se encuentra requiere de un sucesor que reúna competencias para ocupar el lugar del antecesor asegurando la continuidad exitosa del proyecto empresarial, y eso a veces no es posible porque dentro de la familia no hay una persona con esas características. Aquí no hay una elusión voluntaria del proceso sucesorio por parte del fundador, sino que hay una imposibilidad de concretarla en los términos en los que él la piensa; ya que muchas veces no entra en la cabeza de los fundadores una sucesión a manos de un persona que no sea parte de la familia, o un ajuste de las expectativas empresarias a las capacidades del familiar más competente.

- No contar con un hijo con vocación sucesoria. Es una situación similar a la anterior, pero en este caso producida por no haber dentro del seno familiar del fundador un hijo que quiera ocupar el lugar del antecesor en la empresa. Aquí tampoco hay una elusión voluntaria del proceso sucesorio por parte del fundador, pero si la imposibilidad de pensar en un sucesor no familiar, y de otra alternativa mucho más profunda, la de vender la empresa.
- Las experiencias conocidas de sucesiones fallidas. El fundador a lo largo de su vida ha estado en contacto con experiencias empresarias de todo tipo, y dentro de estas con empresas familiares que han atravesado de manera conflictiva y traumática el proceso sucesorio: empresas que desaparecieron, familias que se separaron, etc. Su formación, el lugar que ocupa, y los propios temores, le impiden pensar que esas consecuencias no se evitan eludiendo la sucesión, sino preparándola teniendo en cuenta todos los aspectos que puede presentar. Retrasar la sucesión es aumentar las posibilidades de un proceso fallido.
- El reconocimiento de su propia declinación. Al hablar de su sucesión, de su retiro, el fundador está hablando de su propia declinación, y por qué no decirlo también, de su propia muerte. Es parte de la condición humana, al menos de quienes habitamos en esta parte del mundo, evitar pensar y hablar de nuestra propia muerte. No hay modo de preparar a una persona, al menos no se nos ocurre a nosotros, para encarar su propia muerte. Pero lo que no podemos dejar de hacer es incluir a esta cuestión como una razón para que el antecesor intente eludir el proceso sucesorio.

Pero también hay excusas

Así como puntualizamos en el punto anterior algunas razones que de manera involuntaria hacen que el fundador postergue su sucesión, listaremos a continuación algunas excusas que suele presentarse.

- Hay que dejar todo en condiciones antes de emprender la sucesión. Así, se pretende que antes de empezar el proceso sucesorio, como condiciones o requisitos previos para este, se den una serie de condiciones en la empresa y la familia que, de no darse, harán fracasar la sucesión. De esta forma se define una condición utópica, que nunca se alcanzará, y por lo tanto se posterga eternamente la sucesión.
- Hay que consolidar el patrimonio. Aquí la pretensión es que los patrimonios: el personal del fundador, el de la familia y el de la empresa, alcancen una solidez y una magnitud que, de llegar, recién habilitaría la

posibilidad de comenzar el proceso sucesorio. También es una excusa para dilatar eternamente la sucesión.

- Hay que terminar de preparar a los sucesores. El proceso de preparación de los sucesores, de los que el fundador es muchas veces tutor, pero también miembro único del jurado examinador, parece nunca llegar a su conclusión, siempre faltarle algo, de manera de encontrar aparentes motivos para seguir postergando la sucesión.
- Hay que estar seguro de cual de los potenciales sucesores es el indicado. En la duda de cual es el mejor para ocupar el lugar que hoy ocupa el fundador, se justifica un proceso de postergación hasta encontrar un nivel de convicción en la elección que puede no llegar nunca.
- Hay que aprovechar el potencial que aún tiene el fundador. En la propia convicción de que él tiene aún mucho por dar, cosa que muchas veces es real, el fundador posterga la sucesión para el momento de su declinación o su impotencia, cosa que el mismo tendrá que reconocer y, por supuesto, no ocurrirá así. Ese potencial bien puede aportarlo desde otro lugar.

Distinguir entre dirigir y gestionar

Una idea que adquiere centralidad en el pensamiento del fundador es que el hecho del retiro, el momento en que este se concreta, es el pasaje de estar ocupado productivamente a no hacer nada. Esta posibilidad adquiere peso si, efectivamente, no existe una planificación de la actividad del antecesor para cuando tenga que dejar de trabajar en el lugar en el que lo hizo toda la vida.

Es importante tener en consideración cual es el significado que tiene el trabajo, de cualquier tipo que este sea, en la existencia de las personas.

Es la actividad humana que con más potencia nos hace sentir la conciencia de estar vivos. Por eso, no solo es frecuente que se piense, sino que en muchas oportunidades se diga, se exteriorice: “el día que yo deje de trabajar, me muero”.

Concebimos el proceso de sucesión, en los términos en los que se lo trata en este trabajo, como una serie de acciones que se desarrollan en el tiempo y que culminan con el retiro del fundador / antecesor del lugar del que se ejerce el máximo poder de decisión para resolver los problemas cotidianos de la empresa, y/o del lugar de conducción estratégica desde donde se marcan los lineamientos que la gestión operativa deberá seguir. Pero esto, no necesariamente, significa que deba retirarse por completo de la empresa.

Es más, sería un desperdicio enorme que todo ese capital de conocimientos, experiencias y relaciones no sea aprovechado.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que quien se retira lo hace más por una imposibilidad de seguir que por una voluntad de hacerlo, porque la empresa requiere de otro tipo de conducción que él ya no está en condiciones de ofrecer; es una cuestión de imaginación encontrar nuevos lugares desde donde el antecesor haga sus aportes.

De lo que se trata es de encontrar un lugar desde donde el pueda hacer, con todas sus limitaciones.

Encontrar soluciones creativas no solo desde la legalidad y la racionalidad, sino también desde la sensibilidad humana del antecesor y de los sucesores, de la estructura ejecutiva de la empresa y de la familia.

La invitación es a pensar el proceso de retiro como un recorrido que puede tener “estaciones intermedias”, y por lo tanto hay que empezar con tiempo suficiente.

Cada cual tiene su modo de irse o quedarse

El modo de irse de cada antecesor dependerá de la combinación de dos factores: disposición para dejar el poder, capacidad para hacer cosas distintas a trabajar dentro de la empresa.

Los estilos definidos por Lansberg para describir cada uno de esos modos son: el dictador, el monarca, el gobernador, el embajador.

- El dictador es una forma de no retirarse, de quedarse. No tiene intenciones de retirarse. Niega cualquier posibilidad de sucesión. “A mi me van a sacar con los pies para adelante”.
- El monarca es una forma de no retirarse, de quedarse, pero prepara la sucesión para cuando él se muera.
- El gobernador concreta la sucesión pero conspira para volver, o corta totalmente sus relaciones a partir del momento del retiro.
- El embajador es el mejor antecesor posible para el proceso de sucesión. Se retira de la gestión y queda en la dirección y/o en la representación

institucional que le permite sentirse representativo y útil, aprovechando su prestigio personal y respeto profesional ante los distintos públicos externos.

El patrimonio lo condiciona todo

Un aspecto que es muy importante tener en cuenta, también, es el patrimonio.

Las cuestiones patrimoniales tienen un peso muy grande porque generan condiciones favorables o desfavorables que influyen positiva o negativamente en el proceso de sucesión.

La disposición de un patrimonio que de seguridad y tranquilidad, le permitirá al antecesor disminuir sus temores o dudas respecto de los medios de subsistencia que tendrá a partir del momento de su retiro y, por lo tanto, de la falta de generación de ingresos que antes recibía en función de lugar que ocupaba en la empresa.

Existen múltiples alternativas que, desde lo personal o desde la empresa, se pueden utilizar para atender esta cuestión: los seguros de retiro, los contratos de renta vitalicia, son solo dos ejemplos.

Pero entendemos que es importante pensar en la planificación patrimonial desde mucho antes, de manera tal de que el antecesor construya en la medida de sus posibilidades, tanto en su magnitud como en su composición, un patrimonio que al momento de retirarse le genere el flujo de recursos financieros para mantener su modo de vivir con la menor alteración posible, y que ello le implique la menor complejidad de administración de ese patrimonio.

En esa planificación deberán tenerse en cuenta múltiples aspectos:

- Riesgos.
- Presión fiscal.
- Liquidez.
- Costos fijos.
- Trabajo de administración.

Distintas alternativas para ocupar el tiempo, canalizar la energía y el talento del antecesor.

Distintas son las alternativas que el antecesor puede tener para seguir en actividad, y desplegar sus capacidades, conocimientos, experiencias y relaciones; desarrolladas a lo largo de su vida como empresario y que, probablemente, sean un capital muy apreciado por él y muy valiosos para su entorno familiar y social.

Por lo tanto, lo que desarrollamos a continuación es solo una lista de las múltiples posibilidades que existen.

- Comenzar una nueva actividad empresarial, de una escala menor, de baja exigencia, le permitirá canalizar todo el talento emprendedor con chances de conseguir resultados positivos. No se trata de repetir su anterior experiencia empresarial, sino de encontrar un lugar pequeño donde desplegar su talento.
- Encontrar dentro de la empresa un lugar donde pueda seguir en actividad, sin que ésta implique una alta carga de trabajo ni una interferencia en la estructura ejecutiva que haga que se lo siga viendo, dentro de la organización, como lo que era antes.
- Ser responsable de actividades como tutor de otros miembros de la familia o de la empresa, acompañando su proceso de desarrollo profesional dentro de la misma.
- Seguir trabajando dentro de la empresa, ocupando un rol en las funciones de relaciones institucionales de la misma.
- Desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, a través de la capacitación, que le permitan incursionar en actividades laborales o recreativas.

- En la medida de que su estado de salud se lo permita, realizar actividades deportivas que antes, por su ocupación, no podía realizar. Lo mismo puede considerarse para la realización de actividades artísticas.
- Encontrar un espacio de participación en las institucionales empresariales, que le permitan aportar su prestigio y sus relaciones en la construcción de aportes para el sector en el que tantos años trabajó.
- Lo mismo puede considerarse para la participación en política o actividades sociales de diversa índole.

**FUNDAMENTACIÓN DEL DESARROLLO DE LA
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL
PROCESO DE SUCESIÓN**

PRESENTACIÓN GENERAL

La propuesta central de este Trabajo Final de Maestría es el de presentar una herramienta que sirva para hacer una evaluación cualitativa de las empresas familiares para afrontar el proceso de sucesión, entendiendo que es en esa etapa del desarrollo de las empresas y de las familias en el que se encuentran las claves para lograr los objetivos generalmente perseguidos, es decir, que la empresa siga con vida y en las mejores condiciones posibles para enfrentar las etapas futuras de su desarrollo y que la familia deba enfrentar y resolver la menor cantidad de conflictos posibles originados en la convivencia entre familia y empresa, y en particular por la etapa de la transición generacional y transmisión de la propiedad y el poder.

Para ello es necesario definir cuáles son los aspectos que el proceso de evaluación debe tener en cuenta, qué es lo que se debe observar para poder hacer esa evaluación, cuales son los puntos clave que nos permitirán formarnos una opinión sobre la preparación o no de la empresa familiar para afrontar el proceso de la sucesión de una generación a la otra.

Queremos ponerle un nombre en particular a cada uno de esos aspectos, y para ello hemos elegido el de “Zonas de Riesgo”. Los llamamos así porque en cada una de ellas, en cada zona, hay definido un territorio, un escenario, un área sobre la que enfocar la atención. Las llamamos de riesgo, porque precisamente de lo que se trata es de ponderar el riesgo existente en cada una de esas zonas para que los objetivos de continuidad y baja conflictividad puedan lograrse.

Esas Zonas de Riesgo son las que se presentan a continuación, con una breve descripción de cada una, y la razón de su presencia como componente de la herramienta.

Exteriorización de Familia, Sociedades, Empresas, Negocios y Acuerdos Familiares

Para que la cantidad y la calidad de las confusiones que se pueden presentar en las familias empresarias sean las mínimas posibles, es imprescindible distinguir los roles posibles y ubicar a cada una de las personas en el que desempeña en la actualidad, y en el que puede llegar a desempeñar en el futuro.

Cómo el origen y la evolución de la empresa ha confundido todos esos roles en uno solo, situación inevitable pero que no será permanente, en la medida que el paso

de una generación a otra vaya separándolos, es importante componer una mapa de la realidad y una futura proyección.

Para ello hay que distinguir y establecer conceptos comunes para:

- Familia: quiénes son percibidos como miembros de la familia. La cultura, los hábitos, los modos de relacionarse van construyendo percepciones que incluyen o excluyen a personas del ámbito familiar, más allá de lo que estrictamente está definido en la ley. De esta forma los parientes políticos, personas de estrecha cercanía afectiva a la familia, son incluidos o excluidos. De lo que se trata es de poder construir con los miembros de la familia un listado común de sus integrantes, de manera tal de poder hacer visible ante los demás a quienes incluye y/o excluye cada uno, y acordar un criterio común entre todos.
- Sociedades: cuáles son las personas jurídicas bajo las cuales operan los negocios de la familia y quiénes son sus socios. La condición de dueño es un gran paraguas bajo el cual se ocultan los múltiples roles que desempeñan los fundadores de las empresas familiares, y a ellos en particular les resultan muy difíciles de distinguir por una razón muy sencilla, no lo necesitan. Pero pensando en el futuro, tanto para el fundador como para las siguientes generaciones, es fundamental tener en claro cuales son los derechos y las obligaciones del propietario, y los modos en los que se adquiere el derecho de propiedad. Poder componer un mapa real de la propiedad actual, quienes son hoy las personas que legalmente están en condiciones de ejercer los derechos de propiedad sobre los títulos representativos de cada persona jurídica, permitirá dibujar un mapa de quienes tendrán posibilidades de serlo en el futuro. También pondrá en evidencia un fenómeno característico de las empresas de familia, que llamamos la “propiedad emocional”, es decir, el que permite a alguien sentirse dueño de algo que legalmente no le pertenece: los hijos que se sienten dueños de lo que es del padre y que algún día será de ellos, el padre que se sigue sintiendo dueño habiendo transferido la propiedad a sus hijos de manera anticipada, etc.
- Empresas: las estructuras ejecutivas, la organización del trabajo que se hace en una empresa a través de los puestos y las relaciones jerárquicas, es un concepto que hay que distinguir para poder separar el ámbito de la propiedad de el del trabajo. Es esta una forma de mostrar que la relación actual y futura de las personas que integran la familia, con las empresas que son propiedad de esta, tienen más de un ámbito en donde es posible que

cada uno, en función de sus deseos, sus derechos y sus capacidades pueda habitar. Y permite distinguir con cierta claridad dos conceptos que a futuro serán fundamentales: el de heredero, aquel que tendrá acceso al ámbito de la propiedad, a la condición de dueño, a la sociedad; del de sucesor, aquel que tendrá la posibilidad, si reúne las condiciones requeridas, de ocupar los puestos de la más alta jerarquía dentro de la estructura ejecutiva, la gerencia general, o dentro de la dirección.

- **Negocios:** nos referimos específicamente a los distintos modos en que la familia empresaria tiene de ganarse el dinero que ingresa en su bolsillo. Identificarlos, poder separarlos, comprenderlos y ver como se relacionan unos con otros, permitirá desarmar la imagen de esa gran bolsa proveedora de billetes que quienes no están adentro tienen de la empresa familiar. Y esto, además, definirá cuales son los campos de conocimiento y experiencia que las generaciones futuras deberán dominar para poder gestionar en el futuro esos negocios.

Podemos resumir lo expresado hasta aquí diciendo que los negocios son las actividades económicas que generan una renta, que son operados por estructuras ejecutivas llamadas empresas, que giran bajo personas jurídicas o sociedades, que son propiedad de una familia.

En la medida en que estas situaciones vayan siendo distinguidas y clarificadas, la familia empresaria podrá avanzar en las conversaciones conducentes a la construcción de los acuerdos que van a regir la relación entre ambos ámbitos: familia y empresa.

Estos acuerdos pueden tener distinta categoría. Desde ser solo conversaciones que permitieron acordar en forma verbal algunas situaciones, hasta ser normas escritas con distinto grado de formalización. El exponente más conocido y más utilizado de formalización de esas normas es el Protocolo Familiar, del cual, en una etapa posterior y superior, se pueden derivar instrumentos jurídicos que le den fuerza legal.

El objetivo de este punto es evaluar en qué grado la distinción entre familia, sociedad, empresas y negocios; y los posibles roles que un familiar puede desempeñar en cada uno de esos ámbitos como familiar, socio, director o empleado; está presente en cada uno de los familiares; y la existencia de acuerdos familiares formales o informales.

Órganos de Gobierno: el Consejo de Familia.

El Consejo de Familia cumple un rol fundamental en el momento de atender las situaciones más delicadas que presentan las empresas familiares, y de resolver los conflictos que en ella se suscitan.

Es el encargado de motorizar muchas iniciativas que, más allá del estricto marco empresario, contribuyen a consolidar la unión familiar en los negocios, con lo que hace un invaluable aporte a la continuidad del proyecto.

Es además el órgano encargado de velar por el cumplimiento de los acuerdos existentes y, en muchos casos, el responsable de juzgar y sancionar los incumplimientos.

La existencia del Consejo de Familia pone de manifiesto el grado de conciencia y comprensión que existe en la familia empresaria respecto de la variedad de cuestiones que tiene que atender, y su funcionamiento es la demostración que la familia ha llegado a concretar acuerdos, normas y procedimientos para hacerlo.

El objetivo de este punto es confirmar la existencia o no del Consejo de Familia y las normas de constitución y funcionamiento, para ponderar el grado de evolución de la familia en la comprensión y resolución de los múltiples temas que tiene que resolver.

Órganos de Gobierno: la Asamblea de Accionistas o Reunión de Socios.

La Asamblea de Accionistas, Reunión de Socios, o cómo se lo designe, es el ámbito donde está representada la propiedad. Las funciones que este órgano tiene asignadas en la ley de Sociedades Comerciales es bastante restringida, y no contempla la realidad de la composición societaria de las pequeñas y medianas empresas, en las que los roles están superpuestos y, por lo tanto, confundidos.

Es en el ámbito de la propiedad, al que corresponde este órgano de gobierno, donde se toman decisiones que exceden lo que las leyes regulan, porque los socios tienen injerencia directa en temas directivos, e incluso operativos.

El objetivo de este punto es confirmar la existencia o no de la Asamblea de Accionistas cómo un órgano de existencia real, no solamente formal, y verificar si están definidas sus funciones y sus normas de funcionamiento, para ponderar la separación de los roles y la existencia de un espacio de participación y de

información para todos los socios, especialmente para aquellos que no tienen presencia en otros ámbitos directivos y/o ejecutivos.

Órganos de Gobierno: el Directorio.

El Directorio, o como se designe al órgano que ejerce el rol directivo en aquellas empresas que no operan bajo el formato de una sociedad anónima, es el ámbito donde se toman las decisiones empresarias mirando el mediano y largo plazo, siendo, además, de acuerdo a lo regulado legalmente, quién ejerce en cabeza de uno o varios de sus miembros la representación de la sociedad bajo la cual opera la empresa familiar.

La realidad de las pequeñas y medianas empresas familiares es que en este espacio también se toman muchas decisiones de corto plazo, que tienen que ver con lo operativo.

La creación y funcionamiento de un Directorio es, quizás, el primer paso de importancia que una empresa familiar da en el camino de la sucesión, como manifestación de la profesionalización de su estructura ejecutiva y directiva.

El objetivo de este punto es verificar la existencia real y el funcionamiento de un Directorio, que supere la obligación formal que impone la ley al respecto; buscando comprobar la existencia de funciones asignadas, sistemas de información y de rendición de cuentas, normas de funcionamiento, normas de elección de sus miembros, etc.

Órganos de Gobierno: la Gerencia General y la Estructura Ejecutiva a su cargo.

La Gerencia General es el puesto de mayor jerarquía y de poder de decisión dentro de la Estructura Ejecutiva de la empresa. Es el puesto que ocupa la persona que mayor poder ejerce en las decisiones operativas que se toman todos los días.

En la empresa familiar, es el puesto en el que se pone el foco cuando se habla de la sucesión. Es el puesto, tenga o no ese nombre, que ocupa el fundador y para el que se trabaja en la formación y elección de un sucesor.

Una clave para supervivencia de la empresa familiar es que siempre haya una persona que quiera y pueda ocupar ese puesto, sea esta miembro de la familia propietaria o no.

El objetivo de este punto es verificar que exista una clara asignación de funciones para este puesto, límites establecidos a su poder de decisión, mecanismos establecidos para la rendición de cuentas, definiciones respecto del perfil de la persona que tiene que ocuparlo, normas para el proceso de su elección.

Un aspecto complementario a este punto es la formalización de la Estructura Ejecutiva. Es decir, toda la organización de los puestos de trabajo que dependen directa o indirectamente de la Gerencia General. La existencia de esa formalización puesta de manifiesto por la descripción de los puestos de trabajo y el organigrama, es una muestra de profesionalización de esa estructura.

El objetivo de este punto es verificar esa formalización y poder ponderar el grado de avance existente en el proceso de profesionalización.

El plan de sucesión para cada uno de los órganos de gobierno.

El plan de sucesión es el resultado de una parte importante de los acuerdos que las familias empresarias deben construir para asegurar la continuidad del proyecto empresario y la reducción de los conflictos familiares.

Su contenido es una anticipación respecto de las condiciones y las formas en que en cada uno de los ámbitos: propiedad, dirección y gestión, se irán produciendo los recambios generacionales cuando llegue el momento de hacerlos.

El objetivo de este punto es verificar la existencia de esos planes, y la definición respecto de las condiciones, los requisitos, los plazos, los procedimientos, los responsables y los ámbitos de decisión que intervendrán para implementarlos y evaluar su evolución.

Las condiciones para el ingreso a trabajar en la empresa, la permanencia y la desvinculación de los familiares.

Cada familia tiene un modo de ver y de pensar a la empresa de la que es propietaria, que es particular y único. Hay familias que entienden a la empresa como una proveedora de recursos económicos y de trabajo para sus miembros, otras que entienden que la empresa es una organización que los familiares deben conducir y, solo en parte, operar, y otras que directamente ven a la empresa como una estructura ejecutiva que solo algunos de sus miembros tienen que ocuparse de dirigir. Incluso, llegado determinada etapa de evolución de la familia, cuando han pasado varias generaciones, hay algunas que ven a la empresa solo como una inversión que les debe generar una renta razonable.

La realidad observada es que, en la mayoría de los casos, las familias empresarias que son propietarias de pequeñas o medianas unidades económicas, y que se encuentran en el pasaje del fundador a la sociedad de hermanos o de esta a una sociedad de primos, tienen el primer enfoque propuesto. La ven como una empresa de trabajo y dirección familiar.

Esto hace que el ingreso de familiares a trabajar en la estructura ejecutiva de la empresa sea algo, no solo habitual, sino también buscado y valorado. De esta manera, la estructura ejecutiva se encuentra poblada de familiares que amplifican los riesgos de convivencia entre familia y empresa.

El objetivo de este punto es verificar la existencia o no de normas que regulen el proceso de ingreso de los familiares a los puestos de trabajo de la estructura ejecutiva de la empresa, las reglas de trabajo que van a tener que observar los familiares mientras trabajen en la ella y los procedimientos que se deberán observar cuando se produzca la desvinculación de un familiar.

El manejo del dinero en la empresa familiar.

El manejo del dinero, la cantidad y los conceptos que lo hacen circular en la relación entre familia y empresa es uno de los factores de conflicto más habituales, y el que mejor pone a las claras las confusiones y la falta de normas.

Cada miembro de la familia tiene una relación particular con la empresa en términos de dinero, y eso pone de manifiesto los criterios que se aplican en cada caso, los derechos que cada familiar piensa que tiene al respecto. Conociendo cuanto, cuando y en concepto de que, cada uno de los familiares recibe dinero de la empresa, podremos tener una conclusión respecto de la posibilidad de ocurrencia de conflictos, y de hasta donde las demandas económicas de la familia pueden condicionar el desarrollo del proyecto empresario.

El objetivo de este punto es verificar la existencia de normas que regulen el manejo del dinero que genera la empresa en el financiamiento de la familia, la correspondencia entre lo recibido por cada una y el rol o roles que desempeña. También, confirmar si existen acuerdos respecto de otros aspectos vinculados con el dinero: gastos particulares, préstamos, alquileres, asistencia financiera; y con el uso de los bienes de la empresa.

Los tipos jurídicos de las sociedades de la familia empresaria.

El desarrollo de las empresas familiares es, muchas veces, la acumulación de sucesivas decisiones en el marco de la regulación jurídica que terminan conformando un estado de cosas que puede ser condicionante al momento de acordar e instrumentar normas para regular la relación entre la familia y la empresa, y en particular para implementar la sucesión, tanto en términos de poder como en términos hereditarios.

Es necesario relevar la arquitectura jurídica de la empresa familiar en todos sus aspectos: tipo societario, instrumentos jurídicos, representación del capital, y otros aspectos.

El objetivo de este punto es verificar que existan los instrumentos jurídicos, o las normas para que estos se generen, y bajo que tipo de personas jurídicas giran las empresas que operan los negocios de la familia.

Las restricciones establecidas para la transferencia de la propiedad.

Las empresas familiares, al producirse el primer traspaso generacional y, por supuesto, todos los que le sigan, se terminan convirtiendo en una sociedad (de hermanos y/o de primos) cuyos socios no se eligieron entre sí, porque accedieron a esa condición por ser herederos de los anteriores socios.

Ya aquí se presenta una situación de riesgo que es mitigada en parte por el vínculo familiar que los une, pero que no cubre la ausencia del afecto societario, fundacional en cualquier sociedad no familiar.

Esto puede agravarse con el paso del tiempo, si por distintas razones voluntarias o involuntarias se va produciendo el ingreso a la sociedad de otros socios con los que, no solo no hay elección, sino tampoco vínculo de sangre, sobre todo en los casos de los familiares políticos.

En estos casos la posibilidad de conflictos crece exponencialmente porque se multiplican los intereses divergentes, los criterios y la discrecionalidad en el manejo de aspectos esenciales en las etapas de sucesión.

El objetivo de este punto es verificar que existan acuerdos y normas que permitan conservar la propiedad dentro de la familia de las sociedades que operan los negocios, dentro de los familiares que se hayan decidido incluir, evitando el ingreso a la sociedad de aquellas personas que la ley o las contingencias pueda convertir en socios.

Los valores a transmitir a las generaciones futuras.

Un aspecto muy significativo y distintivo de las empresas familiares es el de sostener en el tiempo los valores éticos y operativos que han sido la base de la cultura de la familia.

Aquello que originalmente fue el producto de una familia, se va transmitiendo de una generación a otra como un legado que los miembros reciben con orgullo y tienen el compromiso de transmitir a las generaciones que los siguen.

Con el paso de una generación a otra esos valores se van mezclando con los de otras familias nuevas que se constituyen, y eso que es razonable y legítimo que ocurra en el marco familiar, puede generar situaciones complejas en el marco de la empresa, sobre todo si entran en contradicción con los valores originarios.

Así como lo hicieron en el hogar, también en la empresa esos valores construyeron una cultura, que se materializó en una determinada forma de hacer las cosas, en lo que es considerado bueno o malo, correcto o incorrecto, permitido o prohibido, dentro de ella.

Parte del proceso de sucesión es asegurar que el sucesor adhiera, respete y se comprometa a transmitir y sostener en el tiempo los valores que ha recibido del antecesor como legado.

El objetivo de este punto es verificar la existencia de acuerdos y normas respecto de esos valores, su significado, las conductas que ponen de manifiesto su aplicación, y la existencia de procedimientos de transmisión de los mismos y de premios y castigos por su aplicación o negación.

Los métodos de resolución de conflictos.

La existencia de conflictos es propia de la condición humana a partir de los desacuerdos que se generan por la subjetividad y por los intereses personales. Pretender evitarlos es, cuanto menos, una ingenuidad.

Las empresas familiares son una realidad compleja en la que se cruzan aspectos emocionales, económicos y jurídicos; que conforman un campo en el que la aparición de desacuerdos es altamente probable, tanto en cantidad como en profundidad y amplitud. Va a haber más conflictos, estos van a abarcar a más personas y van a ser más profundos, en la medida en las generaciones actuales estén más alejadas en el tiempo de la generación del fundador.

El proceso de sucesión es una etapa en la que esa posibilidad se ve amplificada porque están en juego dos aspectos muy delicados, el poder y el patrimonio.

Es entonces habitual que la escalada se produzca y los desacuerdos se transformen en conflictos, los conflictos en disputas y las disputas se terminen resolviendo en instancias judiciales que tienen costos económicos y emocionales muchas veces imposibles de ser afrontados, poniendo en riesgo la continuidad de la familia y de la empresa al mismo tiempo.

El objetivo de este punto es verificar la existencia de acuerdos y normas que establezcan el modo en que se resolverán los desacuerdos y los conflictos, para evitar las disputas y los juicios, y que esa existencia sea previa a la ocurrencia de los mismos para que, al producirse, todos sepan con que reglas de juego se resolverán.

**HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL
PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES**

PRESENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La herramienta que proponemos es un listado de preguntas cerradas construido para cada una de la “Zonas de Riesgo” a evaluar, que permitirá elaborar conclusiones sobre cada una en particular, y sobre las condiciones generales en las que se encuentra la empresa familiar para transitar con éxito el proceso de sucesión.

La mayoría de respuestas afirmativas permitirá al evaluador acercarse a conclusiones más positivas, más alentadoras.

Cada pregunta tiene un sentido en si misma que justifica su presencia como componente de la herramienta, aunque su jerarquía puede variar teniendo en cuenta:

- Los criterios propios del evaluador.
- El objetivo de la evaluación.
- Las particularidades propias del caso, de la empresa y la familia.

1. Exteriorización de Familia, Sociedades, Empresas, Negocios y Acuerdos Familiares

- a. ¿Existen acuerdos y/o normas expresas que regulen la relación entre la familia y la empresa?
- b. ¿Existe el conocimiento y la comprensión por parte de todos los miembros de la familia de los acuerdos o normas existentes?
- c. ¿Existe un Protocolo Familiar firmado por todos los familiares que tienen relación en la actualidad o la tendrán en el futuro con la empresa familiar?
- d. ¿Existe entre los familiares un concepto y una enumeración de las personas que componen la familia que están alcanzadas por los acuerdos, normas o protocolo que sea compartido?
- e. ¿Tienen los familiares conocimiento y una idea compartida respecto de cuales son los negocios con los que la familia se gana su dinero?
- f. ¿Tienen los familiares conocimiento y una idea compartida de cuales son las estructuras empresarias que operan los negocios de la familia?

- g. ¿Tienen los familiares conocimientos y una idea compartida de cuales son las personas jurídicas bajo las que giran las empresa que operan los negocios de la familia y quienes son sus socios?

2. Órganos de Gobierno. Consejo de Familia.

- a. ¿Existe un ámbito formal de reunión de la familia en el que se traten los temas vinculados a la empresa?
- b. ¿Está definido con claridad quienes son las personas que lo integran?
- c. ¿Está acordado cual es el mecanismo de elección de las personas que lo integran?
- d. ¿Están definidas cuales son sus funciones?
- e. ¿Están acordados cuales son los temas sobre los que tendrá incumbencia?
- f. ¿Está definido cual es el mecanismo que utiliza para tomar sus decisiones?
- g. ¿Están formalizados los modos de convocatoria y sus normas de funcionamiento?

3. Órganos de Gobierno. La Asamblea de Accionistas.

- a. ¿Existe un ámbito de funcionamiento real en el que se reúnan los socios?
- b. ¿Están establecidas las condiciones para que ese ámbito se reúna y trabaje: contenido del orden del día, periodicidad, forma de convocatoria, registro de decisiones?
- c. ¿Está establecido el quorum requerido para que la Asamblea sesione?
- d. ¿Está establecido el régimen de mayoría que se utiliza para la toma de decisiones?
- e. ¿Está establecido el sistema de desempate para los casos en los que lo hubiera?
- f. ¿Están establecidas cuales son sus funciones?

4. Órganos de Gobierno. Directorio.

- a. ¿Existe un órgano de dirección que funcione realmente, más allá del que formalmente la sociedad debe tener por ley?
- b. ¿Está definido quienes lo integran?
- c. ¿Está definido cuanto tiempo dura el mandato de sus integrantes?
- d. ¿Están definidos los mecanismos para la elección de las personas que integran el Directorio?

- e. ¿Están definidos los requisitos que deben reunir esas personas para poder integrar el Directorio?
- f. ¿Están acordados los modos de representación de cada rama familiar en el Directorio?
- g. ¿Están definidas cuales son sus funciones?
- h. ¿Están definidos cuales son los límites al poder de decisión?
- i. ¿Está definido el quorum requerido para que el Directorio pueda reunirse?
- j. ¿Está definido el régimen de mayorías para la toma de decisiones del Directorio?
- k. ¿Está definido el mecanismo de desempate para el caso de que lo hubiera?
- l. ¿Está definida una metodología de reuniones: el contenido del orden del día, la periodicidad, la duración, los registros escritos de las decisiones tomadas?
- m. ¿Está definido el contenido, la periodicidad y el formato de la rendición de cuentas del Directorio a los socios?
- n. ¿Está cuantificada la dedicación horaria que los directores deben tener para realizar su trabajo?
- o. ¿Está definida la forma de determinar los honorarios de los directores y su forma de actualización?
- p. ¿Está definida la posibilidad de intervención en las reuniones del Directorio de personas que no sean los directores?
- q. ¿Está acordado el mecanismo de evaluación del desempeño del Directorio?
- r. ¿Está acordada la posibilidad de que una personas que no sea miembro de la familia pueda integrar el Directorio?
- s. ¿Está acordada la posibilidad de que una persona que no sea socio pueda integrar el Directorio?
- t. ¿Está acordada la posibilidad de que el Gerente General pueda integrar el Directorio?
- u. ¿Están definidos cuales son las causas que determinan la exclusión del Directorio de alguno de sus miembros?

5. Órganos de Gobierno. Gerencia General y Estructura Ejecutiva a su cargo.

- a. ¿Está establecido el mecanismo de selección del Gerente General?
- b. ¿Están definidos cuales son los requisitos para poder postularse a ocupar el puesto de Gerente General?
- c. ¿Está definida cual es la duración del mandato del Gerente General?
- d. ¿Están establecidas cuales son las funciones del Gerente General?

- e. ¿Están establecidos cuales son los límites al poder de decisión del Gerente General?
- f. ¿Está definido el contenido, la periodicidad y el formato de la rendición de cuentas del Gerente General al Directorio?
- g. ¿Está definida cual es la remuneración del Gerente General y su forma de actualización?
- h. ¿Están definidas cuales son las causas de una posible remoción del Gerente General de su puesto?
- i. ¿Está definido cual es el procedimiento de remoción del Gerente General?
- j. ¿Está definido cual es el procedimiento de evaluación del desempeño del Gerente General?
- k. ¿Está contemplada la posibilidad de que el Gerente General sea un no familiar?
- l. ¿Está contemplada la posibilidad de que el Gerente General sea un no socio?
- m. ¿Existe un plan de contingencia para la cobertura del puesto de Gerente General?
- n. ¿Existe un organigrama que refleje realmente la organización de la Estructura Ejecutiva de la empresa?
- o. ¿Existen formalmente las descripciones de los puestos que integran la Estructura Ejecutiva de la empresa, con el detalle de responsabilidades y funciones, y la definición del perfil de la persona que ocupa el puesto?
- p. ¿Existe un sistema formal de determinación de las remuneraciones correspondientes a cada uno de los puestos que componen la Estructura Ejecutiva del empresa?
- q. ¿Existe un sistema formal de selección de las personas que se incorporan a trabajar en la Estructura Ejecutiva de la empresa.

6. Plan de sucesión para cada uno de los órganos del Gobierno.

- a. ¿Está establecido un procedimiento de reemplazo de los integrantes de cada uno de los órganos de gobiernos; especialmente para los miembros Consejo de Familia, el Directorio y la Gerencia General?
- b. ¿Están establecidos los ámbitos que decidirán quien de los postulantes será el que ocupará el puesto vacante?
- c. ¿Existe algún régimen, plan o procedimiento de retiro para los integrantes del Directorio y el Gerente General?
- d. ¿Existe un plan de formación de personas que puedan ocupar en el futuro los puestos que queden vacantes en los órganos de gobierno?
- e. ¿Existe un plan de conservación de las capacidades directivas y gerenciales?

- f. ¿Existe un plan de preparación del antecesor para cuando llegue el momento de la sucesión?
- g. ¿Existe un plan de preparación de la familia para cuando llegue el momento de la sucesión?
- h. ¿Existe un plan de preparación de la empresa para cuando llegue el momento de la sucesión?

7. Las condiciones para el ingreso a trabajar en la empresa, la permanencia y la desvinculación de los familiares.

- a. ¿Está definido cuales son los familiares que pueden ingresar a trabajar a la empresa y cuales no?
- b. ¿Están definidos cuales son los requisitos que se le exigen a un familiar para ingresar a trabajar en la empresa?
- c. ¿Están definidas cuales son las normas de trabajo que deben respetar los familiares que trabajan en la empresa?
- d. ¿Está definida cual es la cantidad máxima de familiares que pueden trabajar en la Estructura Ejecutiva de la empresa?
- e. ¿Están establecidas cuales son las relaciones jerárquicas que los familiares pueden tener entre si?
- f. ¿Está establecido en que niveles de la Estructura Ejecutiva de la empresa pueden ingresar a trabajar los familiares?
- g. ¿Está formalizado el procedimiento de comunicación a la familia cuando se produce una vacante en la Estructura Ejecutiva de la empresa?
- h. ¿Están definidas las causas por las que un familiar puede ser desvinculado de la empresa?
- i. ¿Está definido el procedimiento de desvinculación de un familiar de la empresa?
- j. ¿Está definido algún tipo de indemnización o asistencia especial para el familiar que sea desvinculado de la empresa?

8. El manejo del dinero en la empresa familiar.

- a. Valuación de la empresa y de las participaciones societarias.
 - i. ¿Está acordada la necesidad de realización y los objetivos de la valuación de la empresa?
 - ii. ¿Está acordado un método de la valuación de la empresa?
 - iii. ¿Está acordada una periodicidad de realización de esa valuación?
 - iv. ¿Está definido quién es el responsable de la realización de la valuación?

- b. Política de reinversión y distribución de utilidades. Fondo anticrisis. Pago de dividendos en acciones.
 - i. ¿Está definido el porcentaje mínimo que se destinará a la distribución de utilidades?
 - ii. ¿Está definido el porcentaje mínimo de las utilidades que se destinarán a la reinversión?
 - iii. ¿Está definido quienes decidirán el destino de las utilidades que no sean distribuidas o reinvertidas?
 - iv. ¿Está contemplada la constitución y mantenimiento de un fondo anticrisis de liquidez inmediata?
 - v. ¿Está acordada la forma de pago a los socios de las utilidades que se distribuyen?
 - vi. ¿Está definido si se admite el pago de dividendos en acciones?
- c. Retiros de los socios.
 - i. ¿Está definido un monto de retiros por parte de los socios y su periodicidad?
 - ii. ¿Está definido el procedimiento de determinación de los conceptos y los montos que le dan derecho a realizar retiros (dividendos, honorarios, sueldos)?
 - iii. ¿Está definido el comportamiento a seguir cuando esos retiros exceden los montos que le corresponden?
 - iv. ¿Están definidas las situaciones que dan derecho a realizar retiros extraordinarios?
- d. Remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.
 - i. ¿Está establecido el criterio de determinación de las remuneraciones que percibirán los familiares que trabajan en la empresa?
 - ii. ¿El criterio establecido es el mismo con el que se determina la remuneración del resto de las personas que trabajan en la empresa?
- e. Gastos personales a cargo de la empresa.
 - i. ¿Está acordado que la empresa no se hace cargo de ningún gasto personal de los familiares?
 - ii. ¿Está establecido cuales son los gastos de los familiares que la empresa pagará, cuando estos correspondan al desempeño de su trabajo?
- f. Compras de inmuebles y vehículos a nombre de la sociedad.
 - i. ¿Está acordado que los familiares no tengan inmuebles particulares que figuren a nombre de la empresa?
 - ii. ¿Está acordado que los familiares no tengan vehículos particulares que figuren a nombre de la empresa?
- g. Uso de bienes de la sociedad para fines particulares de los socios.

- i. ¿Están acordado que los familiares no podrán hacer uso con fines particulares de los bienes de la empresa?
 - h. Alquileres de inmuebles de los socios.
 - i. ¿Está habilitada la posibilidad de que la empresa alquile un inmueble que es propiedad de un familiar?
 - ii. ¿Está establecido el procedimiento de fijación del alquiler de los bienes propiedad de los familiares que alquila la empresa?
 - i. Préstamos de la empresa a socios y familiares.
 - i. ¿Está establecida la posibilidad de que la empresa le preste dinero a los socios y/o familiares?
 - ii. ¿Está establecido el monto máximo?
 - iii. ¿Está establecida la forma de devolución?
 - iv. ¿Está establecida la tasa de interés que se cobrará?
 - v. ¿Está establecida la forma de garantizar la devolución del préstamo recibido por el socio y/o familiar?
 - vi. ¿Están establecidos los posibles destinos para los que la empresa le prestará dinero a los socios y/o familiares?
 - j. Ayuda a familiares emprendedores para financiar proyectos personales no relacionados con la empresa familiar.
 - i. ¿Está acordada la posibilidad de apoyo a los emprendimientos de los familiares que no estén relacionados con la empresa?
 - ii. ¿Están establecidos los tipos y límites de esos apoyos?
 - iii. ¿Está establecido el tipo de apoyo (préstamo, subsidio, participación, etc.)?
 - iv. ¿Está establecido el procedimiento de análisis y aprobación del proyecto emprendedor a apoyar?
 - v. ¿Está establecido el procedimiento de seguimiento y control de evolución del proyecto emprendedor?
 - k. Préstamos a la empresa de socios y familiares.
 - i. ¿Está contemplada la posibilidad de que los socios y/o familiares presten dinero a la empresa?
 - ii. ¿Están establecidas las condiciones en las que los socios y/o familiares pueden prestar dinero a la empresa?
 - iii. ¿Están definidos los procedimientos de autorización y control para que los familiares y/o socios presten dinero a la empresa?
 - iv. ¿Están establecidos los motivos por los cuales la empresa puede pedir préstamos de dinero a los socios y/o familiares?
 - l. Rentas a las familias de los socios en caso de fallecimiento o incapacidad permanente.

- i. ¿Está acordado el compromiso de la empresa de asistir financieramente a la familia de los socios que trabajan en la empresa, en caso de fallecimiento o incapacidad permanente?
- ii. ¿Está acordada la forma que tendrá esa asistencia?
- iii. ¿Está acordado el monto que tendrá esa asistencia?
- iv. ¿Está acordado el plazo que tendrá esa asistencia?

9. Los aspectos jurídicos de las sociedades de la familia.

- a. Tipos de sociedad.
 - i. ¿Están las empresas de la familia constituidas como sociedades comerciales?
 - ii. ¿Existe un acuerdo respecto del tipo societario a utilizar para las sociedades constituidas y por constituirse por la familia?
 - iii. ¿Existe un acuerdo respecto de que el tipo societario a utilizar será el de sociedad anónima?
 - iv. ¿Está dividido el patrimonio empresario de la familia en sociedades de negocios y sociedades patrimoniales?
- b. Tipos de acciones. Ordinarias o privilegiadas.
 - i. ¿Existe un acuerdo respecto del tipo de acciones que representan el capital de las sociedades de la familia?
 - ii. ¿Existe un acuerdo respecto de la necesidad de diferenciar por clase las acciones que son propiedad de cada rama familiar?
- c. Sindicación de acciones.
 - i. ¿Existen contratos de sindicación de acciones que unifiquen la representación de las tenencias accionarias de cada rama familiar?
- d. Representación de cada rama de la familia en la toma de decisiones.
 - i. ¿Existen acuerdos societarios, para – societarios o informales que aseguren la representación de cada rama familiar en la toma de decisiones?
- e. Participación de la sociedad en otras sociedades.
 - i. ¿Está regulada o existen acuerdos que contengan las normas bajo las que las sociedades que son propiedad de la familia pueden ser socias o parte de otras sociedades que no sean de la familia?

10. Las restricciones establecidas para la transmisión de la propiedad.

- a. Restricciones y limitaciones a la transmisión de acciones y cuotas sociales.

- i. ¿Existe acuerdo entre los familiares respecto de la necesidad de limitar el acceso a la propiedad de aquellos terceros que no integren la conformación societaria actual?
 - ii. ¿Existe algún criterio establecido respecto de cuales son los grados y/o tipos de parentesco cuyo acceso a la propiedad se quiera bloquear?
 - iii. ¿Existe algún criterio establecido respecto de la transmisión de acciones a los herederos de un socio?
 - iv. ¿Existe algún criterio establecido respecto de la transmisión de acciones a los ex conyuges de un socio en caso de divorcio?
 - b. Pacto de preferencia.
 - i. ¿Existe el pacto de preferencia firmado como acuerdo de socios o como parte del estatuto societario, o como parte de cualquier otro instrumento jurídico válido?
 - ii. ¿Contempla ese pacto el orden de prioridades en el que podrá ejercerse el derecho de preferencia por parte de los socios actuales?
 - iii. ¿Incluye el pacto de preferencia un método o referencia a una forma para establecer el valor, la forma de pago, el tipo de bienes que se debe aceptar y el plazo de pago para el caso en el que un socio compre a otro todo o parte de su tenencia accionaria?
 - c. Adquisición de acciones y cuotas sociales por la sociedad.
 - i. ¿Existe acuerdo respecto de la posibilidad de que la sociedad compre las acciones de un socio que quiera transmitir las?
 - ii. ¿Existe en la sociedad un fondo reservado para poder pagar esas acciones?

11. Valores familiares a transmitir a las generaciones futuras.

- a. Árbol genealógico.
 - i. ¿Existe en la familia un árbol genealógico formalizado y mantenido?
 - ii. ¿Existen familiares que estén designados para ocuparse de esa tarea?
 - iii. ¿Es comunicado o conocido ese árbol genealógico por todos familiares?
- b. Historia de la empresa.
 - i. ¿Es conocida por todos los familiares la historia de la empresa desde su fundación?
 - ii. ¿Está esa historia formalizada o contenida en algún documento?

- iii. ¿Existe algún familiar que sea responsable de mantener actualizada esa historia?
- iv. ¿Existe algún familiar que sea responsable de transmitir esa historia a los nuevos miembros de la familia?
- c. Valores éticos y operativos.
 - i. ¿Están identificados los valores éticos que la familia quiere transmitir y conservar en la futuras generaciones?
 - ii. ¿Están identificados los valores operativos que la familia quiere transmitir y conservar en las futuras generaciones?
 - iii. ¿Están identificadas las conductas que ponen de manifiesto la aplicación de los valores definidos?
 - iv. ¿Existe algún sistema de reconocimiento económico o simbólico para premiar la aplicación de los valores definidos?
 - v. ¿Está asignada la función del cuidado de los valores familiares a alguno de los órganos de gobierno de la familia empresaria?
- d. La responsabilidad social de la empresa.
 - i. ¿Existe alguna definición respecto de la responsabilidad social de la empresa?
 - ii. ¿Existe algún programa de implementación de la responsabilidad social definida?
 - iii. ¿Está asignada la función de control del cumplimiento de la responsabilidad social definida a alguno de los órganos de gobierno de la familia empresaria?
- e. La comunicación entre la empresa y la familia.
 - i. ¿Existe una política definida de comunicación entre la empresa y los familiares?
 - ii. ¿Existe algún procedimiento formalizado de comunicación entre la empresa y los familiares?
 - iii. ¿Está asignada la función de promover y mantener la comunicación entre la empresa y los familiares a alguno de los órganos de gobierno de la familia empresaria?

12. Métodos de resolución de conflictos.

- a. ¿Existen acuerdos respecto de los métodos de resolución de conflictos entre los familiares.
- b. ¿Existe una voluntad expresa por parte de los familiares de renunciar a la judicialización de los conflictos como modo de resolución de los mismos?
- c. ¿Están previstas las formalidades de la negociación como método de resolución de conflictos entre los familiares?
- d. ¿Están previstas las formalidades de la mediación como método de resolución de conflictos entre familiares?

- e. ¿Están previstas las formalidades de la evaluación neutral como método de resolución de conflictos entre familiares?
- f. ¿Están previstas las formalidades del arbitraje como método de resolución de conflictos entre familiares?

CONCLUSIONES

El desarrollo de la herramienta que presentamos nos ha puesto frente a distintas situaciones que hemos debido contemplar. Cada caso que hemos trabajado, a partir de sus particularidades, ha ido aportando a la construcción para que la mayor y más importante lista de puntos a evaluar esté contemplada.

En un determinado momento nos encontramos con tal volumen de preguntas que debimos hacer un recorte para permitir que la herramienta sea aplicable. Es así que quedó este listado presentado aquí como un recorrido para ir verificando la existencia y la formalización de acuerdos en los temas que ponen en juego el éxito del proceso de sucesión, y una parte importante de la reducción de la conflictividad familiar y la sustentabilidad del proyecto empresario.

El paso siguiente, el próximo que daremos en algún momento en el que nos sea posible, será el de una categorización que nos permita incluir qué puntos de chequeo corresponden específicamente a cada sucesión, al pasaje de una empresa de fundador único a una sociedad de hermanos, de una sociedad de hermanos a una sociedad de primos, y de una sociedad de primos a otra más numerosa.

Cada uno de los puntos de chequeo incluidos en la herramienta es pertinente para cualquier sucesión, pero es posible que esa categorización propuesta le dé a la herramienta un nivel de aplicabilidad superior, y permita evaluar con mayor ajuste a la particularidad de cada caso.

También es posible enriquecer la herramienta agrupando los puntos de chequeo en jerarquías que permitan una aplicación de la herramienta con conclusiones de distinto nivel: básico, medio, alto. Esto le daría a la herramienta una mayor flexibilidad en función de la aplicación que se le quiera dar.

Después de haber hecho el intento preliminar, hemos descartado la posibilidad de trabajar en el desarrollo de una herramienta cuantitativa. La complejidad que requiere su desarrollo, y la calidad del resultado que produciría, nos hace pensar que no se justifica.

Cuantificar sería forzar la interpretación de las conclusiones que siempre, e inevitablemente, comenzarán siendo cualitativas. La cuantificación sería un paso posterior que eliminaría matices que harían perder a la herramienta su propia esencia.

Hemos llegado a la herramienta que proponemos sabiendo que es solo un paso intermedio, mucho más cerca de un final que nunca llegará, que de su inicio. La aplicación de la misma seguirá incorporando modificaciones porque la experiencia la hace, necesariamente, una herramienta viva.

Es seguro que para su aplicación se requieren conocimientos, formación y algo de experiencia en el tema específico, pero entendemos que así como está puede ser un importante apoyo para la reflexión de cualquiera de las personas que se muevan en cercanías de las familias empresarias y sus empresas.

Como conclusión respecto de su uso podemos proponerla como una herramienta que nos permita tener una evaluación sobre el estado en el que se encuentra la familia y la empresa para atravesar por el proceso de sucesión, observando y preguntando sobre aquellos aspectos claves que pondrán en evidencia el grado de preparación y, por tanto, la posibilidad de que esa etapa se pase con mayor o menor conflictividad, con mejores o peores condiciones para la continuidad del proyecto empresario.

Podrán valerse de esta herramienta los distintos actores que estén en contacto con las familias empresarias y con las empresas familiares: profesionales que las atienden (abogados, contadores, escribanos, especialistas en finanzas, recursos humanos, etc.), personal de empresas que les proveen servicios (bancos, aseguradoras, etc.), docentes que enseñan sobre ellas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adizes, Ichak. "Ciclos de vida de la organización. Cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto". Ediciones Diaz de Santos, 1988.
2. Aimetta, Juan Carlos. "Taller de Sucesión en Empresas Familiares". Rosario, 2011.
3. Favier Dubois, Eduardo (h). Spagnolo, Lucia. "Herramientas legales para la empresa familiar". Ah Hoc, 2013.
4. Gallo, Miguel Angel. "La empresa familiar. Trampas, ciclo de vida, sucesión, órganos de gobierno". Folio, 1997.
5. Gallo, Miguel Angel. Amat, Joan. "Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales". Deusto, 2003.
6. Garcia, Salvador. Dolan, Shimon. "La dirección por valores". Mc Graw Hill, 1997.
7. Gersik, Kelin. Davis, John. Mc Collom Hampton, Marion. Lansberg, Ivan. "Empresas familiares. Generación a generación". Mc Graw Hill, 1997.
8. Glikin, Leonardo. "Pensar la herencia". CAPS, 1995.
9. Jaques, Elliot. "La organización requerida". Granica, 2000.
10. Kertész, Roberto. Atalaya, Clara. Kammerer, Jorge. Bozzo, Rubén. Kertész, Victor. "Manual para la empresa familiar". Editorial UFLO, 2006.
11. Lansberg, Ivan. "Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad". Granica, 2000.
12. Penna, Atilio. "Pymes en crecimiento. De la acción a la organización. Como pasar de dueño desbordado a jefe pensante". Clarin pymes, 2008.
13. Penna, Atilio. "Pymes en crecimiento. Del empresario solitario al equipo de trabajo. Como instalar la delegación en la empresa". Clarin pymes, 2008.
14. Penna, Atilio. "Pymes en crecimiento. De la operación a la estrategia. Como generar una pyme profesional y consolidar el oficio de empresario". Clarin pymes, 2008.
15. Poza, Ernesto. "Empresas familiares". Thomson, 2005.
16. Schlemenson, Aldo. "Análisis organizacional en pymes y empresas de familia". Granica, 2013.
17. Suares, Marinés. "Mediando en sistemas familiares". Paidós, 2002.
18. Ward, John. "El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional". Norma, 2006.