

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

Nombre del alumno: Muñoz, Rosalía

Año de cursado: 2010

Nombre del Profesor: Dra. Cristina Cuartara

Tema: La Sucesión en la Empresa Familiar

Lugar y fecha de presentación: Mendoza, Febrero de 2011

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR



ÍNDICE ANALÍTICO

Introducción	5
--------------------	---

Capítulo I: Empresa Familiar: Bases Conceptuales

1. Concepto y Características	7
2. Las Ventajas y Desventajas.....	8
3. Distintos Tipos – Clasificación	14
4. Conflictos	18

Capítulo II: Planificación del Proceso Sucesorio

1. Importancia en este tipo de empresas.....	26
2. Motivos que dificultan la planificación de la sucesión	28
3. Cómo planificarla.....	30
4. Importancia del Protocolo Familiar	33
5. Consecuencias de la falta de planificación.....	47
6. La organización y su preparación para la sucesión – Órganos de Gobierno	48

Capítulo III: Sucesiones: Base Conceptual:

1. Sucesión: Concepto.....	70
2. Clases de Sucesiones: Definición	71
3. Estado de Indivisión – Comunidad Hereditaria	71
4. ¿Indivisión Hereditaria o División de bienes?	72

Capítulo IV: Legislación de Sucesiones

1. Colación	76
2. Legítima	77
3. Testamento	77

Conclusión79

Índice bibliográfico81

INTRODUCCIÓN

Al momento de tener que realizar un trabajo de investigación, la primera idea que vino a mi mente fue la de realizar algo que me sea útil para cumplir con los requisitos de la materia, pero en especial para el desempeño de mi futura actividad como Contadora Pública, entonces tomé la decisión de realizar una investigación acerca de un tema que desde niña escuche en mi entorno familiar como un problema latente en el que indirectamente me podía ver afectada. Digo desde niña, ya que mis padres trabajan en una empresa familiar, con la cual compartí y comparto gran parte de mi tiempo. Funciona bajo la figura de una Sociedad de Hecho, situación que complica aún más las cosas, y que está ingresando en la tercera generación, con muchos problemas “de tipo familiar”, ocasionados por el ingreso de la misma. Por ello, con el ánimo de querer ayudar y poner en práctica los conocimientos obtenidos en esta facultad me propuse como un logro tratar de estudiar y conocer las distintas alternativas legales existentes, de modo tal de poder colaborar con la empresa y de alguna manera proponerles a sus socios una posible solución al problema por el cual atraviesan.

La necesidad de investigar sobre el presente tema me nace no sólo por una cuestión personal sino también por una detección de la falta de planificación sucesoria existente hoy en una gran cantidad de empresas familiares de la provincia de Mendoza, viéndolo como una posible incumbencia laboral prácticamente inexplorada hoy en día y la cual ofrece una gran demanda, ya que es un tema que puede evitar controversias muy probables en este tipo de organizaciones. Comprender la utilidad de esta planificación es, para mí, de suma importancia para el logro de la continuidad de dichas empresas.

Las empresas familiares son consideradas en muchas partes del mundo como el motor de la economía, gracias a su aporte a la estabilidad laboral y a la riqueza de un lugar. Éstas arriesgan día a día no sólo el capital de una empresa, sino también el futuro de una familia, lo cual determina la importancia de no dejar librado al azar el éxito esperado. Sin embargo, no es una práctica muy habitual la anticipación y planificación de la sucesión. Muchas veces se le

da prioridad a temas más operativos y urgentes, retrasando por distintos motivos el tratamiento del tema sucesorio.

Considero que es aconsejable tomar conciencia a tiempo para poder iniciar las medidas adecuadas y no llegar a una situación conflictiva, amenazante para la vida de la empresa y la unidad familiar.

CAPITULO I:

Empresa Familiar – Bases Conceptuales

1. Concepto y Características:

Concepto:

Una **empresa familiar** es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control –político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias; dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma.¹

Son las unidades económicas más antiguas del mundo, nacieron hace miles de años como testimonio de la actividad económica de la familia. Junto a la Revolución industrial del siglo XVIII aparece el capitalista empresario, que cede la importancia de la Empresa Familiar por el crecimiento de este nuevo fenómeno económico. Pero desde el fin de la Segunda

¹ WIKIPEDIA, “*Empresa Familiar*”: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar

Guerra Mundial, las Empresas de Familia fueron las responsables de gran porcentaje del Producto Bruto de los países, generación de puestos de trabajo y comercialización de productos en el mundo.²

La importancia crucial que tienen las empresas familiares en la economía mundial se pone de manifiesto en la mayoría de los indicadores macroeconómicos. Este tipo de negocios representan: el mayor número de entidades mercantiles registradas (entre el 65 y el 90%, según los diferentes países); los mayores generadores de empleo (en porcentajes en torno al 90% en casi todos los países); son los que más aportan a los P.I.B., y por tanto los mayores generadores de riqueza; y, por último, los que más contribuyen a las exportaciones en los diferentes países.³

La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender. Las empresas familiares constituyen un gran porcentaje del tejido productivo de cualquier economía avanzada.⁴

En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. Estas cifras son mayores en Estados Unidos y en Europa.⁵

2. Las Ventajas y Desventajas:

Ventajas:

La Característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades

² KAPLUN, Carlos, “*La familia en la empresa*”, en publicación del Centro de Empresas de Familia y Universidad de Congreso (Mendoza, 2000) Pág. 1.

³ LEACH, Peter y BOGOD, Tony, “*Dossier de Prensa: Claves de la empresa familiar*”. Pág. 4 de: www.acceso.com/show_annex.html?id=28442

⁴ INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, www.iefamiliar.com, mayo '05.

⁵ KAPLUN, Carlos, www.mercado.com.ar, abril '05.

concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva:⁶

Compromiso: los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y, siempre que no surjan conflictos, todos están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta compañía que los que hubieran dedicado a un empleo corriente. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral, ya que todos contribuyen para un fin común.

Conocimiento: Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, un know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia. Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Éstos se han criado escuchando las estrategias del management, imbuidos del entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírsele. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere lo familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente. La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica, deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la

⁶ LEACH, Peter, “La empresa familiar”, trad. F. Villegas (Barcelona, Ed. Juan Granica, 1993 y 1996), Pág 25.

firma y sus oportunidades de inversión. Éste tipo de flexibilidad conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares.

Planeamiento a largo plazo: Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa, manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. También son el sello distintivo de muchos nuevos emprendimientos afortunados y un requisito para la supervivencia a largo plazo. Pero no son tan buenas para formalizar sus planes, para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. En resumen, esto significa una ventaja porque existe un planeamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado.

Cultura Estable: Por múltiples razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía, todos saben cómo se deben hacer las cosas. Sin embargo, una cultura estable puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud es: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente.

Rapidez en la toma de decisiones: En una empresa de éstas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscripto a uno o más individuos claves. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón, y éste dirá “sí” o “no”. Si comparamos este proceso con el caso por ejemplo de una empresa colectiva, que decide trasladar sus operaciones a nuevas áreas, se requiere algo más que un “sí” o un “no” del patrón, habitualmente el proceso comienza con una resolución inicial de la junta directiva a fin de estudiar la medida, luego serán analizados por comisiones ejecutivas, además se verán comprometidos los asesores financieros, legales y contables, etc. Desde luego esto no quiero decir que buscar asesoramiento externo en las decisiones importantes

represente una pérdida de tiempo, o que las consecuencias de un cambio semejante no deban ser extremada y meticulosamente evaluadas. Pero la celeridad tiene un valor comercial, y en este ejemplo la empresa familiar lleva una ventaja.

Confiabilidad y Orgullo: El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables, y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un gerente y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de afuera. Además el compromiso dentro de la empresa familiar, no es sólo una fuerza oculta, también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto. El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Este orgullo, que en algunas circunstancias suele casi institucionalizar la empresa, se produce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing, por ejemplo “pruebe la diferencia que hacen cuatro generaciones de fabricantes de cerveza”.

Continuidad Sucesoria: Existe la motivación de planificar a largo plazo, ya que se espera dejar la empresa a las siguientes generaciones de la familia. Al respecto, Carlos Kaplun advierte en una guía publicada en Internet:⁷

... "La empresa familiar puede subsistir, crecer y revitalizarse en la medida que se la entienda como instrumento de realización, más que como máquina de logro de objetivos variados, muchas veces opuestos y sobredimensionados. Tenemos sobre nuestras cabezas la responsabilidad de mantener con vida un proyecto de sueño empresario, para hacer que nuestros hijos tengan oportunidad de trabajo en el futuro. Para que no tengan que ser gringos como nuestros abuelos, pero de signo contrario" ...

⁷ KAPLUN, Carlos; “Sobrevivir, crecer o desaparecer”, en Revista Mercado, año 2001, en: http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1008&id=6

Desventajas:

Así como están en condiciones de lograr ventajas significativamente valiosas, las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas. Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales:⁸

Rigidez: Trasponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos como: “Las cosas se hacen de esta manera porque papá siempre lo hizo así” y “¿se le pueden enseñar nuevos trucos a un viejo tahúr?”, reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. Es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar: el cambio no sólo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

Desafíos Comerciales: Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital. Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Éstas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas. Las dificultades en ésta área no son necesariamente provocadas por cambios drásticos como los efectos tecnológicos de la informática, también pueden provenir de sutiles cambios de énfasis en la fabricación del producto en el marketing que pueden ser tan perjudiciales cuando alcanzan a una letárgica empresa tradicional no preparada para el cambio. El manejo de las transiciones representa otro importante desafío para las firmas familiares, a menudo puede significar el triunfo o el fracaso para una empresa de estas características. En síntesis, en muchas compañías el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre entre el

⁸ LEACH, Peter, “Op cit.” Pág. 33.

personal, los proveedores y la clientela. En muchos casos el daño llega a ser aún más serio cuando el hijo comienza a introducir su programa de cambio radical. Por lo tanto, manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa y, sobredimensionado por un posible conflicto familiar, constituye un problema más serio para algunas familias que para otras. Las empresas familiares tienen opciones mucho más limitadas en lo que concierne al incremento de capital. Pero, encima de eso, estas firmas ponen reparos ante la sola idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa. El desarrollo normal de la empresa e incluso la supervivencia de la misma se pueden ver amenazados cuando se escatiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante las crisis pasajeras.

Sucesión: El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si uno cambia la conducción de una compañía, como así también, obviamente, su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. Nuevamente, ésta es una situación en la cual la firma familiar enfrenta los mismos problemas que las otras empresas, pero detrás de esos problemas hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en los hechos transforma la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa. Elegir a un sucesor puede significar a menudo, escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte el mismo padre, a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente el traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc. Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

Conflictos emocionales: La familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas

instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades. Esto puede significar que los patrones de conducta, emocionales, que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados: el director de marketing no confía en su hermano, el director de finanzas, porque éste solía despojarlo de sus juguetes cuando eran niños. Quizás parezca una acotación insignificante, pero a pesar de eso indica el tipo de emociones subyacentes que pueden surgir en el trabajo; y no es raro que el origen del problema se pueda remontar a un pasado distante.

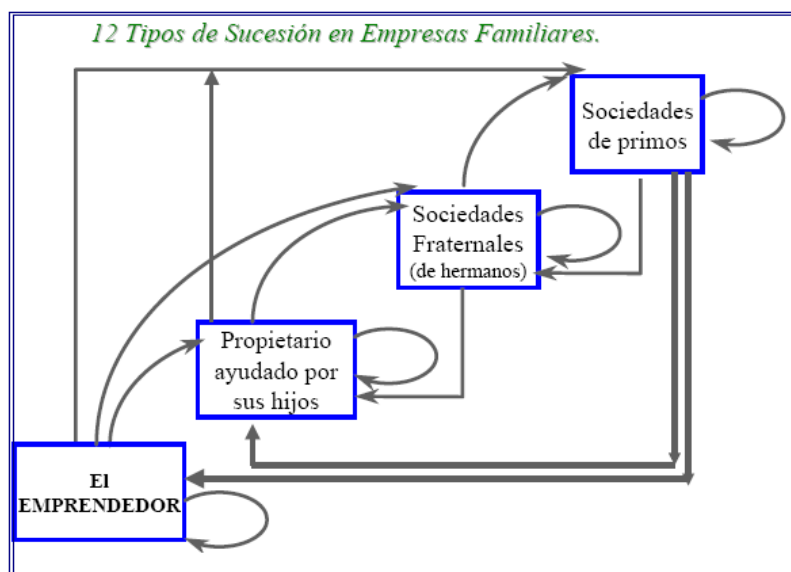
Liderazgo y legitimidad: Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza a la tercera. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimizar a la siguiente generación. Por ejemplo entre hermanos, deben determinar entre ellos donde reside el poder, antes incluso de pensar quien asumirá la responsabilidad en el futuro. Si no lo hicieran así el advenimiento de la tercera generación con su mayor número de individuos podría presagiar la catástrofe

3. Distintos Tipos – Clasificación:

Desde la perspectiva de la Propiedad, las Empresas Familiares se pueden clasificar en tres tipos fundamentales, aunque la realidad es que se pueden dar diversas formas, tal y como indican las flechas en el siguiente cuadro:⁹

⁹ OLTRA, Vicente; 2008. “*El protocolo en la empresa familiar*” de:

http://www.blogs.catholic.net/empresafamiliar/2008/08/el_protocolo_en_la_empresa_fam.html



Cada uno de estos cuatro tipos presenta unas características particulares. Cada uno exige una estructura organizativa, un estilo gerencial y condiciones familiares distintas para su funcionamiento. Cualquiera de ellos, en la siguiente generación, puede ser otro o volver a ser cualquiera de ellos, incluso el del emprendedor se puede encontrar con una copia de sí mismo.

1. El Emprendedor: tiene todo el poder y el resultado del éxito en sus manos. La diferencia con el segundo grupo, es que aquí está sólo, pero básicamente es igual al segundo. Es indiscutiblemente el Fundador.

2. La empresa dirigida por un solo dueño, ayudado por sus hijos, se diferencia de los otros dos tipos en que: aunque sus hijos le ayudan, hay un jefe único y, en empresas de un solo dueño, éste es el líder indiscutible del negocio y además controla las acciones de las que generalmente posee más del cincuenta y uno por ciento. Este jefe participa de "todos" los aspectos de la empresa y precisamente la idea de delegar no es una de sus virtudes. Las cosas funcionan bien durante las etapas iniciales de crecimiento del negocio, tiempo en el que una respuesta rápida al mercado es clave. La empresa tiende a debilitarse a medida que se expande y se vuelve más compleja. Es difícil seguir las huellas (ponerse en sus zapatos) de un dueño dirigente, especialmente cuando además ha sido el fundador del negocio.

3. La sociedad fraternal (de hermanos): aquí las acciones están más o menos divididas en partes iguales entre un grupo de hermanos. A su vez, estos no desempeñan cargos

ejecutivos normalmente (sobre todo a partir de la segunda generación). La propiedad colectiva implica que los hermanos deben rendirse cuentas entre sí y es típico que las decisiones gerenciales se tomen de común acuerdo, por consenso.

Básicamente hay –aunque pueden darse variantes– dos tipos de sociedades fraternales:

a - Las empresas *primus inter pares*, en las que uno de los hermanos es el líder del negocio aunque es propietario por igual, y

b - Empresas de liderazgo compartido. En éstas, los hermanos comparten el liderazgo por igual, adoptando por así decirlo, un sistema de copresidencias.

Ninguno de estos dos tipos de empresa se suele comprender bien ni goza de gran aceptación "por su peculiarísimo tipo de dirección". Los dos tipos son, como mínimo, difíciles de dirigir y, como mínimo, requieren que existan fuertes lazos fraternales, mucha humildad y una voluntad clara de compartir la autoridad y los gajes del oficio, así como un compromiso a largo plazo con la Empresa Familiar. En este tipo de Empresa Familiar, es clave un liderazgo que busque el consenso permanentemente y que pueda coordinar a los hermanos y a la vez satisfacer las exigencias del negocio.

Para este tipo de empresa los requisitos que hay que tener en cuenta son:

- Una sana unión de los hermanos.
- Tener un fuerte compromiso con un sueño compartido.
- Tener capacidad para reconocer los talentos de cada uno.
- Saber capitalizar la historia de la familia y de la compañía.
- Generosidad “uno para todos y todos para uno”.
- Saber manejar de forma constructiva las rivalidades.
- Que los padres y los familiares cooperen y ayuden a que los hermanos trabajen juntos.
- Sentido del futuro.

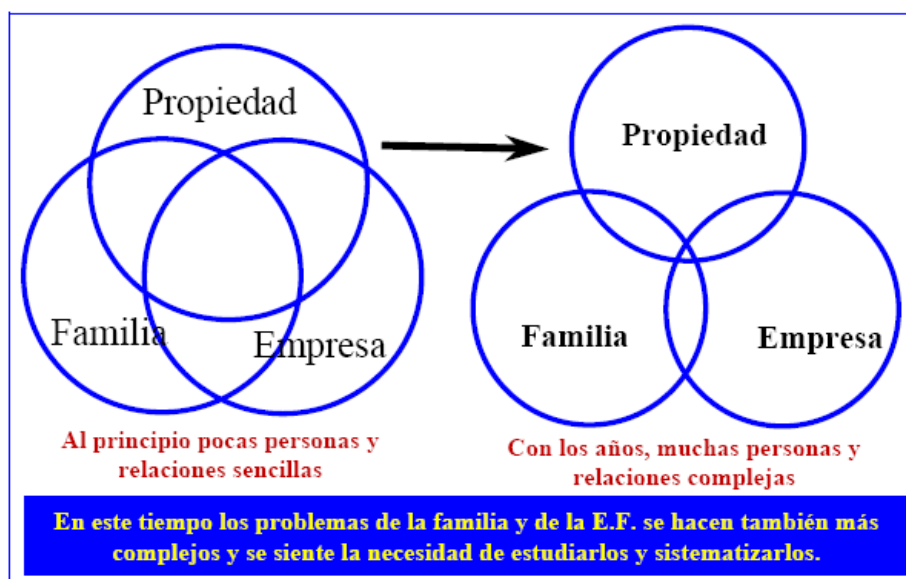
4. La sociedad de primos: estas empresas ya tienen una estructura fragmentada de propiedad, distribuida en el curso de varias generaciones entre las diversas ramas de la familia extendida con el tiempo. La influencia que tienen las ramas familiares depende en su mayor parte del número de primos que haya en cada una (cuantos menos primos, mayor será la influencia). Los puestos ejecutivos están distribuidos entre unos cuantos primos que

representan varias ramas familiares, pero muchos de los primos accionistas en general, y esto es lo típico, no participan en la empresa. Las sociedades de primos tienen que negociar un equilibrio entre preservar un nivel óptimo de recursos propios y a la vez satisfacer las necesidades de liquidez de los accionistas. Cuantos más accionistas haya y más dependan de los dividendos, más difícil va a ser mantener ese equilibrio. La diferencia de edades entre los primos podrá ser grande (no es rara una diferencia de más de veinte años entre los miembros de una misma generación). Para estas empresas de “primos” son requisitos importantes:

- Tener un compromiso y una visión compartida.
- Estructurar, estructurar, estructurar. (En esta etapa se necesita una estructura de la empresa, bien estudiada)
- Un Consejo de Administración eficaz.
- Un Consejo de Familia.
- Unas buenas políticas de Entrada y Salida en los órganos de gobierno.
- Unos accionistas formados que entiendan cual es su papel.
- Unos altos ejecutivos que comprendan y respeten las preocupaciones de la familia y de los accionistas.
- Un compromiso de futuro y custodia de los valores propios de la Empresa, y
- Una gestión constructiva de las relaciones entre las diferentes ramas de la familia.

Cuando una Empresa Familiar llega a esta etapa de "los primos" se vuelve indispensable tener estructuras de gobierno más complejas y, a medida que crece la familia, los primos accionistas que ni siquiera participan en la empresa tienden a perder interés por el negocio. En este tiempo será clave un liderazgo capaz y dispuesto a coordinar y educar a un grupo de accionistas tan extenso. En los períodos de transición, pueden darse híbridos de las tres formas de Empresa Familiar a que hemos aludido y en esa transición habrá que olvidar mucho de lo que ha sido válido en la etapa anterior. La pregunta clave será: ¿Cómo decidiremos qué tipo de estructura queremos tener para la Empresa Familiar de la próxima generación?, la empresa familiar cuando inicia su andadura se asemeja a los primeros tres círculos: pocas personas, relaciones simples, poca necesidad de estructura organizativa. En definitiva, en ese tiempo inicial es más fácil la "Unidad y el Compromiso", sobre todo porque lo mantiene el fundador con su liderazgo en su ejercicio directo y personal. Con los años y las

circunstancias, la empresa ha crecido, se ha hecho grande y compleja, pero también la familia ha crecido en número de miembros y complejidad. Ya el fundador puede haber desaparecido y puede no ser tan evidente el liderazgo, ni tan fácil la "unidad y el compromiso". Es necesario organizarse mejor y aparece la necesidad de la estructura organizativa. Es este el momento en que se hace necesario proponer por la dirección lo que denominaremos "una nueva VISIÓN" para la empresa.



4. Conflictos:

Los especialistas en empresas familiares más prestigiosos de la Argentina y del mundo, aseguran que de 100 empresas familiares que se crean, sólo 15 llegan a la tercera generación. Es una cifra alarmante, si se considera que en muchos casos, la mayoría de los miembros de la familia dependen directa o indirectamente de esa unidad económica. Hay muchas explicaciones al alto índice de fracasos, en general: hay muchas Empresas Familiares pequeñas que no cuentan con los mismos recursos financieros y humanos que las no familiares; además aparecen muchos problemas humanos y de difícil solución; o poseen dificultades para desarrollarse y crecer cuando la estrategia es más dependiente de los objetivos de la familia que los estratégicos de la Empresa.¹⁰

¹⁰ SALA, Germán, "Empresa Familiar ¿Debilidad o Fortaleza?", en Diario Los Andes, Suplemento Economía (Mendoza, 9/5/04), Pág. 2

Según el Dr. Santiago Dodero, especialista en empresas familiares, la principal causa de mortalidad en este tipo de empresas son los conflictos familiares, especialmente cuando el fundador ya no está. Cuando la empresa ha quedado en manos de los hijos, quienes tienen que aprender a compartir el poder, algo que en vida del fundador no hicieron. Allí vienen las diferencias, no saben cómo resolver los conflictos por los desempeños, la puja de poder (toma de decisiones), la asignación de recursos. Nunca se declara una guerra, pero las guerras se dan. Los conflictos estallan cuando menos se lo piensa por no saber cómo abordar los temas tabú y mantener la armonía y la unidad familiar. Se le da tanta importancia a esto que no se abordan determinados temas por temor a generar susceptibilidades. Pero al no abordar los conflictos cuando eran pequeños, después son irresolutos.¹¹

Los temas tabú más comunes son, sobre todo, los temas éticos. Por ejemplo: lo que para mí es justo, para mi hermano es injusto; creo que yo tendría que ganar más que mi hermano porque soy el que más apporto y mi hermano, seguramente, piensa lo contrario. Además entran en juego los parientes políticos, cada uno lleva agua para su molino; cada uno tiene su propia visión de hacia dónde tiene que ir la empresa y cada uno trata de imponerla al otro. Entonces, se termina haciendo una lucha por ceder intereses dentro de un ámbito de negociación y no en función de lo que la organización necesita.

Como ha sido en la familia, el más capaz de los hermanos pretende tener una mayor recompensa, plasmado en un beneficio económico, pero los padres no quieren hacer diferencias porque para ellos los hijos son todos iguales. Entonces se mezclan los intereses familiares y personales con los de la empresa. El más capaz se siente desmotivado porque no se le reconoce, el menos capaz no sabe que no sabe, no tiene actitud hacia el cambio, la mejora o la capacitación. En general, hay una gran tolerancia que va en perjuicio de la eficacia de la empresa y, en definitiva, de la salud de la familia.

Detrás de todo esto está la dificultad de no saber cómo trabajar en equipo, ni cómo abordar los conflictos de un modo constructivo que le permita entender la posición de uno y del otro en beneficio de la empresa, y en definitiva, en beneficio de todos. En vez de estar

¹¹ DODERO, Santiago. Entrevista de Lic. Paula Martínez, 08 de Julio de 2010, La gaceta online: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, "*Empresas Familiares: la sucesión hay que pensarla desde que nacen los hijos*", Córdoba; de: <http://www.cpcecba.org.ar/noticias.asp?idn=3396>

luchando por defender una estrategia empresarial, están luchando por defender situaciones personales.

Cuando se incorporan los hijos es cuando se toma conciencia de que se está en una empresa familiar. Hay que establecer reglas claras sobre una base transparente de valores, que estén consensuadas y que todos se comprometan a vivir de acuerdo a ellas. Pero, como los latinoamericanos somos poco amigos de las reglas, se hace bastante difícil para los padres tener el doble rol de ser padre y, a su vez, gerente general y jefe.

Conflictos más frecuentes:

En Mendoza estos conflictos pueden potenciarse, debido a la existencia de vínculos familiares más fuertes que en las grandes ciudades.¹² Aparecen relacionados con los factores que determinan la existencia de una Empresa de Familia:¹³

1. Confundir el derecho que el propietario tiene sobre la Empresa con la capacidad para dirigirla eficientemente:

Hay que considerar tanto los factores externos e internos de la Empresa, como las habilidades necesarias para dirigir en distintas condiciones. El emprendedor de un negocio, generalmente está convencido de su capacidad para dirigirlo, pero aún siendo esto cierto, puede dejar de ser capaz si el entorno y la Empresa cambian, ya que las habilidades requeridas serán distintas. En general, es difícil encontrar la capacidad de autocrítica en directivos familiares, antes de aceptar sus propias limitaciones aparecen los problemas externos.

En algunos casos las decisiones se toman de acuerdo a gustos personales, en vez de justificar la decisión con argumentos sólidos que la aprueben, por ejemplo, cuando se realizan inversiones sin los estudios pertinentes de factibilidad (es común en Empresas Familiares que son dirigidas por sucesores del fundador, para quienes el interés común se va debilitando por la aparición de proyectos personales no vinculados con el negocio de la Empresa Familiar).

¹² SALA, Germán, “**Empresa Familiar ¿Debilidad o Fortaleza?**”, en Diario Los Andes, Suplemento Economía (Mendoza, 9/5/04), Pág.2

¹³ Elaboración propia

Otro punto importante relacionado con la dirección, es la resistencia al ingreso de socios no familiares, a ellos suele vérselos como extraños, y en caso de que algún miembro de la familia quiera vender su participación, se lo tilda de desertor, además de considerar la situación como un fracaso de la familia. Por otro lado es difícil encontrar un tercero que quiera participar minoritariamente en el capital de una Empresa Familiar. Esto representa una desventaja, ya que las empresas tienden a asociarse para mantener su competitividad en los mercados globalizados.

En general, pueden enumerarse muchos defectos en la administración estratégica del negocio familiar, resultado de: conflicto de intereses entre familia y empresa; resistencia a contratar directivos no familiares, falta de énfasis en el control de gestión (tener hombres de confianza en vez de controlar cómo realizan sus funciones), falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades (provocando intromisiones entre cargos o auto creación de cargos), luchas por el poder (a veces necesarias para despertar nuevas capacidades directivas).

2. Confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los que unen a quienes forman una Empresa:

No se comprenden los conflictos de valores que suelen existir al no independizar las relaciones de éstas dos instituciones que constituyen la Empresa Familiar. Los valores propios de la familia están cargados de afectividad, y en la empresa de competitividad. No son opuestos, pero hay que concientizarse de no trasladar conductas competitivas a la familia que puedan dañarla, ni tampoco conductas afectivas a la Empresa que hagan desviar sus objetivos. Sin embargo, esta realidad, genera en la empresa tanto riesgos como oportunidades.

Por ejemplo: puede llegar a priorizarse los intereses de la familia sobre los de la empresa, y de esa manera tomar decisiones erradas. O se puede conseguir optimizar la armonía y competitividad, de manera que la dedicación de los miembros de la familia logre un mejor desempeño de la Empresa.

3. El Derecho al trabajo suele fundarse en el hecho de ser familiar:

Cuando se realiza la incorporación a la Empresa de los hijos del fundador, una vez que concluyeron sus estudios, los primeros roces comienzan a tener lugar. Esto muchas veces sucede, a pesar del anhelo que tienen los padres de que sus hijos trabajen con ellos, porque éstos pueden no sentir la exigencia profesional que experimentan aquellos que ingresan a una empresa por un proceso de selección. Esto resulta en falta de preparación suficiente para ocupar un cargo determinado, sin el agregado a la empresa del valor económico debido. Para los hijos, ocupar un cargo directivo es un símbolo de status que lo hace muy tentador, por ello toman sus puestos aunque no tengan las condiciones requeridas. Lo más probable es que no siempre existan en la familia las personas más adecuadas para las necesidades directivas de la empresa, esto es una desventaja frente a los competidores que seleccionan a sus directivos dentro de lo que ofrece el mercado laboral, y que por lo tanto tienen más posibilidades de conseguir un mejor nivel en el gerenciamiento. Pero en las Empresas Familiares, es posible sentir que los no parientes son una competencia amenazadora de los que sí lo son, o que son un gasto injustificado.

Un estudio de investigación realizado por el IEF (Instituto de Empresas Familiares) reveló que un 78% de las firmas relevadas (principalmente mendocinas) no tiene normas para el ingreso de nuevos familiares.

4. Algunos dueños de empresas familiares, tienen miedo de contratar profesionales ajenos a la familia, debido a que no saben delegar:

Si bien estos empresarios suelen tener una alta capacitación, existen grandes dificultades en el traspaso de esos conocimientos a los que ejecutan. No saben bajarlos o al estar comprometidos por sus horarios acotados les cuesta mucho delegar. Además, es natural el deseo de los emprendedores de ver plasmadas sus cualidades personales en su obra, sentir que el éxito es por su accionar (necesidades de autorrealización y afirmación del “yo” personal), por eso es frecuente que tenga tanta dificultad para delegar autoridad y también para retirarse a tiempo.

Esto lleva a una falta de capacitación gerencial en los puestos medios para ocupar cargos más elevados dentro de la empresa, que en caso de crecer, tendrá dificultades debido al saturamiento de funciones en la alta dirección, en vez de agrandar la estructura.

Por el otro lado: muchos profesionales que conocen los comportamientos de los dueños de Empresas Familiares, se resisten a trabajar en ellas, porque ven limitado su crecimiento.

Los directivos no familiares más capaces piensan que los altos puestos les están vedados. Puede ser necesario pagarles más para retenerlos, porque si no se irán retirando por falta de futuro. En algunos casos suelen existir duplicaciones de estructuras, ya que sin ocupar un cargo formalmente, algunos directivos no familiares hacen el trabajo de los familiares, lo que resulta en una estructura más cara y menos eficiente que en Empresas no familiares. Sin embargo, esta situación se está revirtiendo, ya que actualmente se están revalorizando la confianza, descendencia y el valor de lo heredado. Los jóvenes profesionales que antes tenían intenciones de ingresar en multinacionales, ahora ven atractivas las firmas familiares.

5. Falta de claridad entre el dinero de la empresa y el de los miembros de la familia:

A veces en las Empresas Familiares, rentas desproporcionadas van desde la empresa a la familia para financiar estilos de vida muy confortables. En otros casos, no existe control acerca del dinero que se extrae de la empresa para cubrir necesidades ocasionales de la familia. Es muy probable que no existan reservas en caja para contingencias, que luego sean reconstituidas en caso de ser utilizadas. Suelen aparecer algunos miembros de la familia que ven a la empresa sólo como fuente de recursos, especialmente cuando no trabajan en ella (por Ej.: vendiendo a la Empresa elementos sobrevalorados o solicitando dinero a la empresa en forma permanente). Y a quienes trabajan en la empresa a veces se les paga viáticos cuando fueron gastos personales. La caja de la Empresa es vista como prolongación de la caja de la familia y viceversa.

6. El solapamiento entre familia y empresa, muchas veces hace que los salarios se asignen de acuerdo a las necesidades de cada uno de los miembros de la familia:

(Ej.: cuando un familiar se casa, es probable que reciba un aumento de sueldo) o igual para todos (para no hacer diferencias); distinto a los criterios empresarios generales, donde se paga en función del puesto, la responsabilidad y el rendimiento. Si bien en las Empresas Familiares no existen políticas de remuneraciones profesionales para los familiares, cuando se les preguntó en una investigación del IEF (Instituto de Empresas Familiares) sobre el tema, fueron conscientes de que existen, pero no las aplican. Además, existe otro estudio del IEF sobre los criterios de determinación de salarios más utilizados por Empresas de Mendoza y otras provincias, y el que tiene mayor porcentaje es el de las necesidades familiares, seguido por la determinación según la dedicación al trabajo. Se concluyó en dicho estudio, que para lograr eficiencia en el uso de los recursos, los criterios deben ser los mismos que en una empresa no familiar, y no tomando una decisión empresaria desde la familia.

Cuando las remuneraciones de los directivos de la Empresa Familiar son altas en relación con el aporte de su trabajo, suelen surgir conflictos con los familiares que no trabajan en ella, porque éstos consideran que es una forma de descapitalizar a la Empresa. De esta manera se pierde el espíritu de armonía y sacrificio, que caracteriza a las Empresas Familiares exitosas.

7. Retraso de la sucesión:

Es probable que los fundadores o sucesores de ellos retrasen la sucesión, principalmente de la dirección, porque la empresa para ellos es parte de su vida, un símbolo de status alcanzado.

Otro factor que ejerce una presión psicológica en el empresario es la cobertura financiera de los futuros riesgos familiares, es decir, mientras trabaja en la empresa considera que puede financiar su vida y la de su cónyuge, pero no sabe qué sucederá después.¹⁴

¹⁴ KAPLUN, Carlos, "Op. cit." Pág. 1.

8. Inexistencia de intención de perdurabilidad de la Empresa:

Como se explicó al enunciar el concepto de Empresas Familiar, se consideran como tal, cuando tienen capital y dirección familiar, además de poseer una firme intención de que la actividad que desarrollan perdure en el tiempo, en manos de la familia. Pero a veces se confunde a una Empresa emprendida por un miembro de la familia con una Empresa Familiar, sin serlo necesariamente. Por ejemplo, en el caso de las empresas agrícolas, un sector muy importante para la economía mendocina, muchas veces se cree que se está frente a una Empresa Familiar siendo que no tiene implícita la intención de perdurabilidad. Es muy común que una persona a la cual le fue bien en su inversión inicial, reinvierta sus ganancias en su firma y haga participar luego a sus hijos como mano de obra gratis, ya que se piensa que se les está dejando un capital para el futuro, lo que no significa que se deja una Empresa, sino dinero en especie.

9. A veces, las crisis estructurales permanecen camufladas bajo apariencias externas de armonía y entendimiento:

Cuando se les busca solución, se aplican remedios superficiales, en vez de ir a las causas profundas. En algunos casos suelen tener una larga duración, retrasando el posicionamiento competitivo de la Empresa en el mercado. Otras veces, en vez de buscar soluciones, se busca destronar a otro miembro de la estructura, debilitando a la Empresa y haciéndola más vulnerable a las condiciones adversas del entorno. El directivo familiar suele ver con facilidad los problemas típicos de las Empresas Familiares, pero no los percibe como propios, se resiste a reconocerlos, se justifica.

Además, es más difícil el cambio de actitud en directivos familiares que en los no familiares, por la fuerte carga emocional que poseen. Y en caso de tener conocimientos de los problemas que tiene la Empresa Familiar propia, es imprescindible un cambio de actitud (controlar la emocionalidad), para lograr las mejoras. Es decir, orientar los conocimientos hacia el actuar.

CAPITULO II :

Planificación del Proceso Sucesorio

1. Importancia en éste tipo de empresas:

El 75 por ciento de las empresas familiares no adoptan medidas para cuando llegue algo tan ineludible como es la sucesión. Adelantarse a esta situación y tomar las decisiones adecuadas, es sin duda lo más aconsejable, si es que se pretende una continuidad de la empresa en el tiempo, por supuesto.

La cuestión referente a la sucesión es sin duda una de las que mayor atención acapara a la hora de abordar el estudio de la empresa familiar, a tal punto que voces autorizadas consideran que el cambio generacional es el principal problema que debe afrontar este tipo de empresas y, por desgracia, su causa más importante de mortandad (según la estadística, sólo un 40% de empresas familiares llegan a la segunda generación y apenas un 15% a la tercera).¹⁵

La planificación de la continuidad del negocio y su conservación en el ámbito familiar constituye ciertamente la prueba de fuego determinante del grado de madurez del proyecto empresarial iniciado tiempo atrás por la figura del emprendedor.

Hay que partir de una premisa básica: la sucesión es ineludible. Tarde o temprano llegará. De ahí que resulte poco inteligente y bastante desaconsejable adoptar la política del avestruz, esto es, esa actitud consistente en mirar hacia otra parte, sea por falta de tiempo o

¹⁵ VALDA, Juan Carlos; 2010. "La sucesión en la empresa familiar" de: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/22/la-sucesion-en-la-empresa-familiar/>

por simple comodidad. La improvisación es el peor enemigo para la supervivencia de la empresa.

Un empresario diligente debe encarar el problema sucesorio con toda su crudeza y naturalidad, dedicarle el tiempo necesario y recabar la intervención de profesionales especializados que ayuden a elaborar los instrumentos de ordenación de la sucesión como lo son, por ejemplo, el Protocolo familiar o el testamento.

Todo proceso sucesorio es complejo al abarcar cuestiones económicas, afectivas, legales, personales y de muy diversa índole. Es por ello fundamental que su planificación se realice con antelación suficiente al momento en que el emprendedor prevé su salida. Las prisas son siempre malas consejeras.

Quien crea posible ganar el trascendental partido de la sucesión en la prórroga asumirá un riesgo tan elevado como innecesario. Planificar es precisamente lo contrario de improvisar.

La planificación de este proceso, cuyo desarrollo puede alargarse durante varios años, comprende aspectos muy variados que el fundador no debe descuidar. Proporcionar la formación adecuada a la siguiente generación, escoger al sucesor (es decir, a la persona o personas que habrán de asumir la máxima responsabilidad en la gestión del negocio), prever las normas reguladoras de la cesión del gobierno y gestión de la empresa, establecer las relaciones entre empresa y familia, así como los cauces de comunicación entre las diferentes generaciones, etcétera, son algunas de las cuestiones que requerirán la atención del fundador.

Para asegurar el buen fin de todo este proceso ha de fijarse como objetivo primordial la búsqueda del consenso en torno a las oportunidades que la empresa familiar sigue ofreciendo a sus miembros, por un lado, y a la reorientación del marco de relaciones jurídicas y orgánicas que entraña la propia sucesión, por otro lado. Dicho sea en otras palabras, tan importante es acertar con la persona que tome el timón y asuma la gestión de la empresa, como lo es también concienciar a los miembros de la familia de las posibilidades de futuro de negocio en su nueva andadura. Sólo así evitaremos que se produzcan sobresaltos no deseados en la etapa de transición.

El cambio generacional es un reto que el empresario debe afrontar creando las condiciones favorables no sólo con criterios legales y fiscales, que evidentemente también, sino además atendiendo a la perspectiva de las siempre complejas relaciones humanas intrafamiliares. Si el fundador no desarrolla una sensibilidad especial que le permita identificar los problemas e inquietudes de los miembros de la familia, tendrá difícil articular una sucesión apropiada.

Por último, atendiendo a la perspectiva legal, en la planificación del proceso sucesorio de la empresa familiar adquiere gran importancia el testamento, instrumento básico y fundamental para la adecuada previsión sucesoria. Ahora bien, si el objetivo pasa por conservar la empresa en el ámbito de la familia, será entonces oportuno complementarlo con otras medidas relativas al estatuto regulador de las relaciones familiares (protocolo), al régimen económico matrimonial del empresario, así como a la elección de la estructura jurídica de la empresa más adecuada a la dimensión y características de la empresa y de la propia familia.

2. Motivos que dificultan la planificación de la sucesión:

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho, con frecuencia, va unido con que los predecesores también piensan que ellos están "inmunizados" frente al peligro de caer en las trampas de la empresa familiar. Con lo cual, y lo que todavía resulta más grave, sin darse cuenta de ello, estos predecesores, por un lado, no saben lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que sepan. De aquí que resulte necesario convencerse de que las palabras clave para la solución de los problemas de sucesión son: "Planificarla" y "Pronto".¹⁶

Cuando se retrasa la sucesión, por una parte, los miembros de la siguiente generación se encuentran con graves dificultades para armonizar sus preferencias y modos de hacer con

¹⁶ GALLO, Miguel Ángel, "La Sucesión en la Empresa Familiar" Nro. 12 (Barcelona, La Caixa, 1998), Pág.2

unos predecesores que, siendo cada vez de mayor edad, ni perfilan el futuro ni se deciden a ceder el poder, erosionándose cada vez más la unidad. Por otra parte, su voluntad de dedicación y de sacrificio personal llegan a agotarse como motivación al no establecerse de manera concreta el “para qué” de su entrega personal a la empresa familiar, erosionándose así el compromiso.

Ahora bien, como resulta evidente, retrasar la sucesión no es la única trampa en la que “caen” las empresas familiares. Éstas pueden cometer muchos errores, pero, entre ellos, hay trampas en las que si se cae y no se rectifica conducen a la pérdida de sus fortalezas de la unidad y del compromiso.

Cuando en las relaciones entre la familia propietaria y la empresa se cae repetidamente en las trampas de “confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir”, de “no seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial” y de “confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa”, acabarán por presentarse con fuerte intensidad las debilidades de la desunión y de la abstención.

Pero, tal vez la trampa más importante en cualquier empresa familiar, consiste en que quienes ostentan el poder, y de manera especial en el caso de su fundador, piensen que ellos están personalmente “inmunizados” y por ello, gracias a no se sabe qué tipo de vacuna, son “resistentes” a caer en los errores que con cada una de las trampas se relacionan. Estas personas no deberían olvidar nunca que, en empresa, nadie está libre del error y, mucho menos, en puntos tan delicados como los anteriores, en los que, por juntarse en la misma persona posturas tan distintas como las de padre, propietario y jefe ejecutivo principal de la empresa, son necesarias dosis muy elevadas de prudencia, es decir, una gran capacidad para “ver las cosas como las cosas realmente son”, a lo largo de muchos años y, con frecuencia, toda la vida.¹⁷

En el fondo, se puede pensar que todo retraso en el proceso sucesorio es el resultado de unas causas y, por lo tanto, para resolverlo hay que encontrar estas causas sin dejarse confundir, al mismo tiempo, por el hecho de que por parte de las personas que no son el predecesor es habitual echar indiscriminadamente la culpa de todo aquello que va mal en la empresa familiar a no haber realizado la sucesión antes o después, de una manera o de otra.

¹⁷ “Ibidem” pág. 20

Así, por ejemplo, ocurre cuando los problemas de la maduración del negocio o de la crisis estructural se achacan a un proceso sucesorio mal resuelto pues, aun estando relacionados con la sucesión, son problemas que se resuelven con soluciones como la diversificación o el rediseño de la estructura de responsabilidades, que pueden perfectamente aplicarse con independencia de lo que ocurra en el proceso sucesorio.

Las causas del retraso en la sucesión acostumbran a encontrarse en que el predecesor y el resto de la organización de la empresa familiar no saben cómo estructurar el problema de sucesión y, al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni a pedir ayuda, no saben cómo planificarlo e implantar la solución.

El proceso de sucesión es un proceso muy emocional y, muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo. Por otra parte, no se puede perder de vista que en comparación con la empresa no familiar el proceso de sucesión en una empresa familiar, además de ser un proceso complejo, requiere bastante más tiempo y, que por ello, no se puede pretender que quede resuelto en unas pocas reuniones o gracias a haber alcanzado un acuerdo. En efecto, el paso de primera a segunda generación no consiste sólo en cambiar de un jefe ejecutivo principal al siguiente, como es lo habitual en la empresa no familiar, sino que unidos al cambio de esta persona se suelen presentar cambios en la estructura de propiedad, en los intereses de los propietarios y en las formas de gobierno.

3. Cómo planificarla:

El fundador tiene una serie de opciones para decidir el futuro de la empresa:

- Seguir con la empresa familiar, pudiendo designar a un miembro de la familia como presidente interino o designar a un gerente profesional.
- Liquidar la empresa familiar, vendiendo todos los activos, pagando las obligaciones pendientes y despidiendo al personal.
- Vender la empresa en actividad parcial o totalmente.
- No hacer nada: Es la más costosa y destructiva de las opciones, pero muy frecuente.

La decisión depende de varios factores, entre ellos:

- La disponibilidad de los sucesores posibles, dentro y fuera de la familia, que deseen y sean capaces de asumir el liderazgo.
- Las necesidades de la familia.
- Las obligaciones tributarias personales y empresariales que surgen de las distintas opciones.
- La prosperidad y dimensión de la empresa.
- La situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión.

En el caso de querer seguir con la Empresa, el empresario puede plantearse la sucesión desde tres puntos de vista:

- Posponiendo este hecho hasta su fallecimiento (aquí es aconsejable valerse de un Testamento para prever la ordenación de la sucesión en la empresa familiar).
- Transmitiendo la empresa en vida, gradualmente, con el objeto de ir incorporando a sus sucesores.
- Transmitiendo la empresa en vida de una sola vez.

Para estructurar acertadamente el problema de la sucesión, lo primero a tener en cuenta es qué partes lo componen y cómo se relacionan. Un proceso de sucesión está conformado por:

- La preparación de los sucesores.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo de las relaciones entre la “empresa” y la “familia”.
- La jubilación y retiro del predecesor.

Estos cuatro procesos, recién indicados, tienen la característica de ser complementarios y, por ello, deben implantarse prácticamente al mismo tiempo. En efecto, la preparación de sucesores, es decir, la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización, en una empresa familiar que está liderada por su fundador, es al mismo tiempo capacitación para dirigir una nueva organización más desarrollada en la que ya no estará la figura del fundador, en la que probablemente sí que

actuarán otros miembros de la familia, que necesitará de sistemas de formulación de la estrategia y de conducción de personas más avanzados, etc.

A su vez, este desarrollo de la organización tendrá que ser coherente con los cambios en la familia propietaria hacia un mayor número de accionistas que muy probablemente tendrán intereses distintos, mantendrán nuevos tipos de relaciones entre ellos y la dirección de la empresa en cuanto al ejercicio del gobierno, preferirán diferentes posturas sobre la rentabilidad del capital y el reparto de los resultados económicos, etc.

En cierta forma, se puede pensar que un proceso de sucesión en empresa familiar se parece a la preparación de un equipo deportivo de alta competición. Hay que preparar a los “jugadores” líderes, se tiene que desarrollar la estructura de miembros del equipo que compite con ellos, se deben establecer las reglas del juego, y el entrenador tiene que apartarse cuando de verdad empieza la competición, y continuar observando, analizando y ayudando hasta terminar la temporada.

El proceso sucesorio ni es labor de un día, ni es trabajo de una sola persona, ni tampoco es actividad en un único punto, el punto de formar el sucesor. Como se acaba de indicar, toda sucesión es un cambio organizativo, y los cambios necesitan “líderes” que los implanten gracias a sus conocimientos para hacer realidad el cambio y a su voluntad de llevarlo adelante. Líderes que enseñen a unos seguidores, llenos de voluntad, pero sin suficientes conocimientos. Líderes que arrastren por convencimiento a unos escépticos que sí saben pero no quieren, o que, si no cambian, los separen de la organización antes de que sus dudas o pesimismo contagien a los seguidores, o hagan causa común con los contrarios. Líderes, en fin, que tengan suficiente ánimo y poder para apartar pronto a los contrarios, evitando así su influencia nociva.

De acuerdo con las formas de estructurarse legalmente seguidas prácticamente por la totalidad de las empresas familiares, el derecho a ostentar el poder en el gobierno de la empresa lo tienen los propietarios del capital. En la empresa familiar, especialmente en la primera generación, el fundador además de este poder como propietario tiene el que procede de su posición como padre o cabeza de familia, y cuando ambos puntos se apoyan en unos conocimientos de falta de conocimientos y de carencia de intención de cambiar, el fundador termina muriendo con las botas puestas, después de actuar como quien piensa que “después de mí, el diluvio”. Cuando la persona que ostenta el poder legal y la autoridad de jefe de familia no quiere de verdad planificar pronto la sucesión, hay poco que hacer. Difícilmente le

convencerá a iniciar el proceso el consejo de terceras personas o una sublevación de los hijos. Y, si lo inicia, pronto dará marcha atrás a la primera o segunda ocasión, que pronto se le presentará, para pensar que los sucesores no hacen las cosas como él quiere que sean hechas.

Conseguir transmitir a la siguiente generación una empresa familiar rentable, con una estrategia de desarrollo viable y un equipo de directivos en forma, conseguir conformar una visión de futuro en la estrategia, la propiedad y el gobierno, que se constituye en el sueño compartido por toda la familia, constituye el test final de la excelencia directiva de un empresario familiar.

Como es natural, la sucesión de primera a segunda generación, sucesión de padres a hijos, es distinta de la sucesión de segunda a tercera generación, sucesión de hermanos a primos.

4. Importancia del Protocolo Familiar:

Las empresas familiares que tienen el firme propósito de continuidad en el tiempo y de seguir con su crecimiento, tienen que tomar la decisión de plantearse, en algún momento de su vida, cómo van a ser en el futuro las relaciones entre los miembros de la familia y de plantearse una estructuración lo más formal posible de estas relaciones, de manera que se den las mayores garantías a sus relaciones, su unidad, su armonía, la continuidad en la propiedad, la excelencia en la dirección de la empresa, etc.¹⁸

En ocasiones esta relación se plantea por escrito en forma de "Declaración de principios", o concretamente en forma de lo que se ha dado en llamar la "Constitución o Protocolo familiar", que todos los miembros de la familia en una generación concretan como marco de relaciones que se obligan a cumplir y se esforzarán en vivir. En otras ocasiones estos modos de actuar conforman unas "tradiciones no escritas", pero sí vividas.

Lo más conveniente es que se formalice por escrito, en forma de Protocolo que todos los miembros de la familia se dan a sí mismos para gobernarse y que todos sepan a qué atenerse. El Consejo de Familia, es el gobernante y árbitro del Protocolo.

¹⁸ OLTRA, Vicente; 2008. "El protocolo en la empresa familiar" de:

http://www.blogs.catholic.net/empresafamiliar/2008/08/el_protocolo_en_la_empresa_fam.html

¿Por qué tener una Constitución o protocolo familiar?:

- Para conseguir una mayor ARMONÍA.
- Para una mayor CLARIDAD en las relaciones.
- Para evitar manipulaciones.
- Para que todos utilicen el mismo lenguaje.
- Para fomentar la unidad creativa.
- Para conseguir madurar por medio del encuentro.
- Para EVITAR CONFLICTOS innecesarios.
- Para dar MENSAJES CLAROS A LOS FAMILIARES.
- Para fijar expectativas a UN NIVEL ADECUADO.
- Para compatibilizar los intereses de la Empresa Familiar y los individuales.
- A fin de facilitar que la dirección por liderazgo y la obligación de información y vigilancia, sean compatibles.
- Poder compatibilizar la profesionalidad ejercida por no familiares y el acceso de los miembros de la familia a los puestos de trabajo.
- Para clarificar la obligación de INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA versus CONFIDENCIALIDAD.

La Empresa Familiar está configurada por el sistema familia (los miembros de la familia), el sistema Empresa (formado por directivos y mandos) y, según algunos autores el sistema Propiedad (los propietarios); la conjunción de los dos primeros sistemas o de los tres, origina múltiples relaciones entre las personas cuyos intereses pueden entrar en conflicto fácilmente y es lo que la Constitución o Protocolo debe tratar de evitar, reglamentando, en la medida de lo posible, ese tipo de relaciones.

La esencia del protocolo familiar es el acuerdo al que se llegue entre dichos sistemas, (familiar y empresarial) a propósito de las reglas que deben regular dichas relaciones, unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento. Busca, por tanto, la continuidad de la Empresa Familiar y por tanto tratará de evitar que no se caiga en las trampas conocidas, evitando así la desunión que ello comporta y que produce habitualmente un debilitamiento de

la empresa familiar. Trata de definir cuál será el nuevo sistema síntesis de cada Empresa Familiar.

El protocolo familiar debe ser consensuado. Habrá temas cuyo consenso vendrá espontáneamente, pero otros serán motivo de duras reuniones y largas horas de negociación. Todo esto es normal en la empresa familiar y no hay por qué alarmarse, o pensar que nos ha tocado en suerte una familia muy difícil o una empresa muy complicada. Puede estar usted seguro de que no está solo y de que su caso no es único, pero también de la solución tendrá que ser a su medida, ya que como dice la frase de Tolstoi: “Todas las familias felices se parecen, pero las infelices, cada una lo es a su manera” y que sólo obtendrán la solución justa para todos, si todos dejan caer las armas y empiezan un periodo de paz y consenso, que sin duda es lo único que les podrá llevar hacia una nueva etapa de prosperidad. Dejen todos la soberbia, la vanidad y la arbitrariedad y concéntrese en hallar lo que les une, que seguro que más y mejor que lo que les separa. Importante: déjense ayudar por un experto externo que les ayude y lo normal es: que resuelvan la situación.

Los pactos a los que se llegue en este proceso, que deberá ser necesariamente largo si queremos que sea consensuado y que se aconseja que se firme y revise a los dos años (por poner un ejemplo) una vez rodado, se pueden reducir a tres tipos diferentes, atendiendo a su fuerza vinculante:

1. Pactos con fuerza moral. Comúnmente llamados “pactos entre caballeros”, pero que las mujeres de la familia, preferirán que se llamen “pactos de honor”. Se refieren a pactos que no originan derechos y obligaciones entre las partes, pero si un compromiso de actitudes y comportamientos en el futuro, que deberán ser aceptadas por todos los que entren a ser accionistas, previamente a adquirir esa condición.

2. Pactos con fuerza contractual simple. Que originan derechos y obligaciones entre las partes firmantes, pero no ante terceros, al no hacerse en escritura pública y registro para general conocimiento.

3. Pactos con fuerza y eficacia ante terceros y por ello con trascendencia registral. Se elevarán por ello a documentos públicos.

También es importante remarcar, que la constitución o protocolo debe contemplar, al menos cuatro vertientes culturales:

1. La vertiente ideológica: Es el ámbito de encuentro en el que se entreveran, la realidad familiar y la realidad empresarial dando lugar a una “unidad” más madura y creativa. Contempla aquellos valores que están por encima de todo y de todos. Son punto de referencia para elegir, decidir y actuar: trabajo, dedicación, respeto mutuo, honestidad, autonomía, jerarquía, equilibrios de poder, lealtad, solidaridad, profesionalidad, entrega, mando, civismo, altruismo, deberes fiscales, respeto a las leyes y al entorno, ética, etc. y qué principios deben regir en nuestras relaciones con accionistas, clientes, proveedores, trabajadores y la sociedad. Por lo tanto, deben definirse los valores que se transmitirán a las siguientes generaciones.

También debe definirse qué se entiende por equidad, justicia, riesgo, competitividad, lucha comercial, beneficio razonable; en qué lugar están los intereses familiares y sus necesidades; qué representa llevar el apellido: qué obligaciones comporta y qué significa tener acciones de la empresa familiar; cómo vemos el papel del mercado y qué papel queremos jugar en el mismo; qué tradiciones familiares hay que mantener y desarrollar, cuáles debemos actualizar y cuáles abandonar; qué futuro le vemos a la empresa; dónde y cómo queremos estar dentro de diez años; por qué nos gustaría que nos conocieran y reconocieran. ¿Qué valoramos más de una persona? ¿Qué nos diferencia de la competencia? ¿Qué importancia le damos a la formación personal y profesional? ¿Cuál es la cultura empresarial que queremos promover a todos los niveles? ¿Qué queremos conseguir para nosotros, como familia y como empresa? ¿Cómo valoramos y qué es para nosotros, la ética familiar, y la de los negocios? ¿Qué tienen en común las personas que tienen éxito aquí?

2. La vertiente política: Recoge las líneas maestras que deben seguirse para definir la organización de la empresa familiar (Órganos de Administración y Gestión, grado de participación familiar en la gestión, etc.).

Aquí conviene decir que las crisis estructurales van a llegar y que esta enfermedad se presenta en todo tipo de empresas, también en las familiares, cuando la asignación de responsabilidades no es coherente con la estrategia que se desea seguir en la compañía y con las capacidades de los directivos; en la empresa familiar esto puede llegar a ser una enfermedad crónica y terminal. Esta situación tiende a presentarse cuando nos encontramos en

la segunda generación y vamos camino de la tercera. En algún momento de esta etapa, el negocio madurará y se estabilizará con el consiguiente peligro de declive. Es aquí donde la segunda generación deberá tratar de reanimar la compañía y llevarla hacia un nuevo estadio. Aquí puede aparecer la diversificación.

Con frecuencia, en la segunda generación las responsabilidades mayores son desempeñadas por hermanos o hijos de socios, en base a, acuerdos de coherencia o de ramas. ¿Cómo se hará la selección, incorporación y promoción de los miembros de la familia? En esa segunda generación, en lugar de identificar la necesidad del cambio de asignación de responsabilidades, los protagonistas piensan que lo que les falta es coordinación y durante un largo tiempo tratan de mejorarla. El fracaso les lleva a pensar que necesitan la mediación de otra persona y de nuevo lo intentan con la ayuda de un hombre bueno, con lo que transcurre otro periodo de tiempo. Al no encontrar solución vuelve cada uno a hacer lo que hacía y para no provocar conflictos, se deja en "tierra de nadie" buena parte de las nuevas y críticas responsabilidades que son necesarias asumir. Se piensa que alguno de los otros las asumirá y así, sin que nadie las asuma, la empresa se degenera y los profesionales no familiares viven preocupados porque los dueños "ni hacen ni dejan hacer". En relación con esta vertiente hemos de pensar: ¿Qué proponemos en relación con la incorporación, selección y promoción de los miembros familiares? En definitiva, ¿Cuáles serán los requerimientos de los hijos para entrar a trabajar en el negocio familiar? ¿Habrá restricciones numéricas? ¿Cuáles? ¿Cómo se tratará a los cónyuges y cuál será su papel (esposos/esposas)? ¿Cuál será el procedimiento para modificar esta constitución o protocolo familiar cuando haga falta? ¿Se le da una validez en el tiempo, un plazo para renegociarla? ¿Cómo se tratará a los ejecutivos no-familiares? ¿Cuáles serán las normas éticas por las que se regirá la empresa? ¿Cómo sabremos que estamos haciendo lo mejor para fomentar el desarrollo interno y externo (la expansión) de nuestra empresa?

En el caso de que haya distintas ramas familiares, ¿cómo será, en principio, el equilibrio entre ellas, por número de personas o proporcionalidad de acciones? ¿Podrán entrar a ser directivos-profesionales y cómo se seleccionarán en caso afirmativo? ¿Qué fórmulas de selección habrá para acceder al Consejo de Administración? ¿Habrá que exigir que cualquier miembro familiar que aspire a trabajar en la organización lo haga previamente en otra compañía externa a la familiar? ¿Cómo estableceremos el flujo de información formal e informal entre la familia y la empresa y viceversa? ¿Cómo vamos a asegurar que esa

información sea fluida, transparente, sin distorsiones ni dobles intenciones? ¿Cómo evitaremos la manipulación y la concentración del poder? ¿Cómo haremos gobernable en esta y la siguiente generación la marcha de la empresa? ¿Deberemos reservarnos áreas clave de la empresa en producto, mercado o finanzas? ¿Cómo nos aseguramos la conexión del entorno familiar con el mercado? ¿Cómo se concederá el liderazgo de la compañía? ¿Qué estamos dispuestos a hacer para sostener una organización sensible a los cambios del entorno? ¿Cómo vamos a mantener una fidelidad a nuestros valores con su revisión periódica? ¿Vamos a fomentar la autocrítica y de qué forma metodológica? ¿Cómo mantendremos los papeles familiares sin mezclarlos con los de la empresa? ¿Cómo mantendremos la independencia de la familia, los papeles de la empresa para los temas exclusivamente empresariales? ¿Quiénes van a ser los responsables de vigilar y buscar solución, dentro o fuera de la familia, para las necesidades estructurales de la empresa?

3. La vertiente económica: Recogeremos aquí las líneas maestras de la relación económica entre familia y empresa (Dividendos, retribución, venta de acciones, financiación y etc.)

Es *muy* conveniente mantener economías separadas e ir distinguiendo desarrollos autónomos aunque interdependientes. El medio y largo plazo debe prevalecer sobre el corto. No es correcto poner en peligro la continuidad por intentar aprovechar oportunidades arriesgadas y las necesidades familiares no deben mezclarse con las de la empresa, salvo casos excepcionales o de fuerza mayor. Todo el mundo en la empresa debe percibir un salario de mercado acorde con su desempeño y puesto, y además los "miembros de la familia" deberán ser conscientes de su mayor responsabilidad personal desde sus puestos. No se puede ni se debe premiar "lo familiar por encima de la eficacia o profesionalidad" y por encima de lo no familiar. Por lo tanto hay que definir cómo se remunerará a los miembros de la familia que trabajen en la empresa y cómo valoraremos a los miembros de la familia que trabajen en la empresa. Si alguien quiere vender deberá saberse cómo tratar esta necesidad o voluntad, quién debe comprar y cómo se deben tratar los derechos de preferente adquisición.

También hay que establecer claras políticas de dividendos y de ampliación de capital, así como qué queremos hacer en cuanto al tamaño de la empresa y a la autofinanciación. Debe evitarse el espíritu especulativo si es que no es ese el objeto social de la empresa, pues sin pretenderlo, se puede poner en peligro a la empresa. Si eso se presenta con fuerza será

preferible negociar que esa parte del capital se separe y forme un negocio aparte, sobre todo si la mayoría no está de acuerdo en ese tipo de negocios.

Es muy importante que las relaciones económicas estén claras y consensuadas, pues conforme pasa el tiempo y las generaciones, ése se convierte en un problema principal. No hacerlo así puede ser ruinoso.

4. La vertiente de la Continuidad: Se recogerán en esta vertiente las líneas maestras que han de seguirse para la selección, preparación y evaluación de los miembros de la familia que accederán a la empresa. Esta vertiente es la del gran tema en la Empresa Familiar, quizá su mayor debilidad. Es por donde empieza a romperse la estabilidad empresarial. De todas formas hemos ser conscientes de que conocido un problema es más fácil darle una buena solución a tiempo. Ésta es quizá la dificultad cumbre para la que se necesitan expertos asesores en la materia familiar, así como en la jurídica y fiscal, como acabamos de decir, todos unidos y coordinados para intentar, junto con la propiedad, dar una solución "ad hoc", pues en este problema tampoco existen recetas concretas para aplicar. Hay que estudiar a fondo el caso concreto y tratar de darle una solución a medida. Será conveniente que la primera decisión sea la de tomar el problema como "natural" y tratar de desdramatizar – generalmente, cuando se acude al experto externo, es que el problema ya "lo es"–, lo que ocurre es que el fundador o los fundadores se resisten realmente y, a propósito éstos no piensan ni por un momento que son perecederos, "para morirse no hace falta ni ser viejo ni estar enfermo", y traigo esta frase a colación por la resistencia, y en ocasiones pánico, a ir tomando verdaderas decisiones sobre este asunto.

Todos los empresarios, cuando se trata este tema, se muestran preocupados, pero la realidad es que, salvo excepciones, "no se ocupan del problema" y por supuesto no deciden nada al respecto. Exponen excusas y motivos más que otra cosa, pero además miedo personal. "Aún es pronto –decía un empresario de setenta y ocho años– y así pasa el tiempo y podemos llegar a un punto sin retorno. En otro caso un jubilado de la seguridad social, ya en las clases pasivas, decía: "mientras pueda no pienso retirarme, porque una cosa es jubilarme y otra muy diferente es quedarme en casa".

Concretamente, lo que normalmente se argumenta es aquello de "¡Uf! ni quiero pensar en ello, tengo problemas y demasiado trabajo. Más adelante. Además tenemos mucho tiempo y no es urgente". Esta falta de sensibilidad es la causa del "problema más tarde",

porque, generalmente, ese "momento" no llegará nunca y este asunto se debe estudiar a fondo desde múltiples enfoques y puntos de vista diferentes. Por otro lado, hará falta mucho tiempo para poner en marcha una solución sensata y estudiada si de verdad queremos una continuidad sin traumas ni riesgos innecesarios.

Es necesario por lo tanto que pongamos en marcha, de forma sistemática y con la profundidad que requiere la trascendencia de la vida misma de la empresa, la preparación del traspaso a la siguiente generación, tanto en el mando para la gestión como en la misma propiedad. Para avanzar en esta materia, desde el punto de vista del pensamiento, hay que plantearse cuestiones tales como: ¿Cuál es el perfil del hombre ideal que nuestra empresa necesitará dentro de diez años? ¿Será muy diferente al del Presidente y/o Director General que hoy tenemos? ¿Lo tenemos dentro de la familia y conviene que sea de la familia, o quizá es mejor buscarlo de fuera? ¿En cualquier caso, cómo sabremos que es la persona adecuada? ¿Cómo lo vamos a seleccionar? ¿Será necesario un profesional puente de probada eficacia? En otro orden de cosas, la autofinanciación ¿permitirá una expansión razonable o tendremos que recurrir a ampliaciones de capital para crecer sin riesgos o con financiación exterior, solución más arriesgada? Si tenemos un socio externo, ¿haremos un frente común para defendernos de él, en el caso de que quiera tener la mayoría, o no haremos nada y por tanto perderemos dicha mayoría? Si existen varias ramas familiares, ¿cada consejero tiene un voto o lo tiene cada rama familiar? Sabiendo que los problemas de hoy provienen de las soluciones de ayer, ¿cómo vamos a dejar organizada la gobernabilidad de la empresa en la siguiente generación? El candidato para la solución estará supuestamente bien elegido, pero si nos confundimos, ¿cómo corregiremos?

Ejemplo base de cómo se estudió y cuál fue el proceso de como redactar finalmente un protocolo en una empresa familiar. Se trata de un caso real que se puede seguir o no:¹⁹

- a) Se explicó a todos los miembros de la familia, padres e hijos incluidos, que era la empresa familiar y sus características esenciales a prever, durante tres horas y con ayuda de audiovisuales.
- b) Se les explicó que era un protocolo familiar, tal y como hemos comentado antes.

¹⁹ "Ibidem" Pág. 9

- c) Procuramos establecer un orden de prelación de materias importantes a tratar, de más a menos urgentes, tendríamos en cuenta las que pudieran condicionar las siguientes fases del proceso.
- d) Se abrió un amplio debate en el que se dejó que todos tomaran parte, dando unos minutos a cada uno para que pudieran expresarse en un triple turno de palabra, uno a continuación del otro. El secretario tomaba nota de todos los temas para que no se olvidara ninguno y que al final todos fueran tratados sin omisión alguna.
- e) Se tomaron acuerdos, y se tomó nota por el secretario de dichos acuerdos uno por uno, olvidando los detalles que ya se habían reflejado en la fase anterior.
- f) Se busco para la siguiente fase todos los datos necesarios de manera que el consultor que dirigía las sesiones conociera muy bien todos los detalles por los que se había llegado a los acuerdos anteriores y las razones por las que se habían incluido, debatido y acordado finalmente.
- g) En la siguiente fase se dio información de carácter familiar a toda la familia acerca de la empresa familiar y de su futuro.

Todas las informaciones procedentes de los puntos a) a g) anteriores se agrupó en los siguientes grandes bloques:

1. Cuál era la información general de carácter familiar que nos identificaba.
2. Cuáles eran los aspectos generales esenciales de nuestra empresa familiar, su actividad y su futuro.
3. Todos los aspectos relacionados con la propiedad. ¿Accionistas y propiedades, actuales y para el futuro?
4. Todos los aspectos formales:
 - Jurídicos
 - Fiscales
 - Organizacionales
5. Finalmente y con la ayuda del consultor externo iniciamos lo que fue el proceso de confección del Protocolo Familiar de nuestra empresa.
6. Este proceso final se desarrollaba en jornadas de tiempo reducido y con una duración mínima por sesión y una duración larga en el tiempo (dependiendo de algunas consideraciones las sesiones podían tener lugar cada semana o cada dos semanas) y la duración total del proceso no podía durar menos de tres meses para dar lugar a que en

la cabeza –conciencia- de cada miembro de la familia tuviera lugar la reflexión mejor posible, ya que el documento debía ser consensuado por todos ellos y en ningún caso podía ser una imposición del consultor.

7. Finalmente y tras el periodo de maduración suficiente en el que no sólo se redactó el protocolo, sino que se puso en marcha el Consejo de Familia, el Consejo de Administración (temas que se trataran más adelante) y se estudiaron las estrategias futuras con detenimiento. El proceso podía darse por terminado.

El protocolo se estudió dividiendo el temario en las siguientes partes:

- a. Relaciones de los familiares con la empresa. Principios básicos o rectores de esas relaciones.
- b. En relación con las retribuciones económicas.
- c. En relación con la propiedad.
- d. En relación con la propia familia.
- e. En relación con la misma sucesión.

8. El Consejero externo después de todo este proceso pudo quedar o no, como consejero del Consejo de Administración y moderador del de Familia, pero nunca más tiempo de un período mayor de cuatro años.

En la realización del protocolo familiar, nunca hay que perder de vista que importa más "el proceso" (las reuniones en las que se llegue al consenso) que el "producto" (el articulado que resulte). Será conveniente no desarrollarlo en tiempo de conflictos, porque este estudio no los evita, más bien los puede agravar. Hay que prepararlo con tiempo y en tiempos de paz y si puede ser que el fundador apoye "con su autoridad" el estudio y su uso. Es interesante aprovechar un momento de calma y emplear métodos participativos para su redacción.

Entonces, un Protocolo deberá contemplar, como mínimo:

- Políticas sociales y familiares:
 - Formación de jóvenes
 - Solidaridad familiar
 - Obra social y representación

- Tradiciones familiares
- Políticas de Empresa:
- Jubilaciones
- Empleo de familiares
- Diversificación y riesgos
- Deontología
- Políticas de rentas y desinversión:
- Dividendos mínimos
- Sindicación de acciones
- Fondo compra acciones
- Información y control
- Políticas de decisión y gobierno:
- Consejo de Familia.
- Consejo de Administración
- Estatutos

- Antecedentes.
- Propósito de la Empresa.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos a largo plazo.
- Estrategias
- Políticas financieras.
- Cómo transferir las acciones.
- Disposiciones para la solución de litigios.
- Organización.
- Gobierno de la empresa.
- La sucesión en el mando.
- Los valores y cómo mantenerlos y reforzarlos.

Una buena opción, teniendo en cuenta todas las sugerencias anteriores, sería trabajar de acuerdo con el siguiente orden y de acuerdo con el formulario base que se acompaña:

1 - IDENTIFICACIÓN

- Metas y Objetivos del Protocolo.
- Valores de la familia (dedicación, solidaridad, profesionalidad, etc.).
- Tradiciones (el apellido)
- El Futuro.
- Diferenciación de la Competencia.
- Relaciones con el mercado.

2 - EL FUNCIONAMIENTO

- Como se harán las incorporaciones familiares.
- ¿Equilibrio en el “reparto de cargos”?
- Familiares sobrevenidos (restricciones)
- Órganos de Gobierno. Organigrama ideal.
- El sistema de selección, promoción y salida de los miembros de la familia. Planes de carreras.
- Flujos de la información.
- Desconcentración de los poderes ocultos.
- Gestión de los Poderes.
- Comunicación entre familia y empresa. Comunicación abierta: Sistemas de información.
- Como solucionar conflictos.
- Sanciones.

3 - LA ECONOMÍA

- Separación de las economías familiares de la de la Empresa.
- Políticas de retribución.
- Políticas de dividendos.
- Políticas de transmisión de acciones.

4 - LA SUCESIÓN.

- Preparación “a tiempo” de la sucesión.

- Definición del perfil ideal del sucesor.
- Selección del sucesor.
- Control de su evolución.
- Políticas de jubilación del que vaya a ser sucedido.

***Protocolo Familiar: Aspectos Positivos y Negativos:*²⁰**

A. Positivo:

1. Se ha producido un documento vivo en el que se profundiza poco a poco y a través del tiempo se adquiere experiencia de la forma en que se debe decidir en las cuestiones que se plantea.

2. En el proceso de redacción se ha llegado a consensos en los que se ha aprendido a ver de otro modo a “los otros” y a la empresa. Y a poner encima de la mesa los problemas de los que antes no se podía hablar, o simplemente no se hablaban.

3. Se ha aprendido como son las empresas familiares, sus problemas y posibles soluciones.

4. En ese proceso:

- a. Se ha creado un foro o “lugar de encuentro” para los miembros de la familia que no existía.
- b. Se han aunado voluntades
- c. Se conocen mejor entre ellos
- d. Se pueden encontrar juntos soluciones a problemas comunes.

5. El fundador ha empujado a que se planifique la sucesión a fin de que continúe la familia y la empresa.

²⁰ OLTRA, Vicente; 2008. “*El protocolo en la empresa familiar*” de:
http://www.blogs.catholic.net/empresafamiliar/2008/08/el_protocolo_en_la_empresa_fam.html

6. La generación mayor (saliente) ha aumentado la confianza en los sucesores. Delegan más y no se sienten apartados. Se ha establecido normas para la jubilación de forma que no se dependa tanto de la empresa familiar.

7. Los que no entienden de empresa (por falta de conocimientos y preparación) se fían más de los que llevan la empresa y esa es una cuestión a mantener comunicando desde la dirección.

8. Se ha aprendido en el proceso de redacción del protocolo a buscar soluciones a problemas que había que resolver y se ha hecho en grupo. En ocasiones un accionista o grupo de presión que pedía cosas no concedibles y se ha zanjado la cuestión de forma consistente.

9. Se evita que el ejercicio de la libertad personal se pueda convertir en arbitrariedad.

10. El personal supo y eso le reconfortó que se estaba pensando en el futuro mejor para empresa familiar y así sus puestos no peligraban en principio.

11. Se diseñó o rediseño mejor los Órganos de Gobierno de la empresa familiar, etc.

B. Negativo:

1. Los hábitos de las personas mayores son difíciles de cambiar en sus relaciones con la empresa familiar

2. En algunos casos el desarrollo del protocolo ha producido problemas que han obligado a excluir del proceso y del capital de la empresa algunos miembros de la familia.

3. No se ha conseguido un “sano orgullo familiar”

4. Algunos familiares, aceptan puestos en su responsabilidad y luego no dedican el tiempo necesario para la responsabilidad derivada del puesto que ha querido y aceptado tener

de forma voluntaria (incluso insinúa que hay que pagarle). Cuando el dinero se pone por delante lo mejor es cesar al cargo.

5. Hay cierta dificultad para llegar a delimitar Consejo de Familia (familia) y Consejo de Administración (Empresa) lo que es necesario que quede claro a todos. El Consejo de Familia no es un Consejo de Administración paralelo, no, tiene otra misión.

6. El protocolo puede convertirse en papel mojado si se fuerzan los acuerdos, se hace rápido y no es producto del consenso real y todos los miembros de la familia lo consideran como propio.

7. Realmente en demasiadas ocasiones no hay Plan de Sucesión real, etc.

5. Consecuencias de la falta de planificación:

Si pudiésemos analizar el tiempo dedicado a planificar la sucesión comparado con el tiempo y recursos dedicados a la planificación patrimonial, fiscal, de las inversiones financieras o cualquier otra, llegaríamos a la errónea conclusión de que la sucesión del patrimonio apenas tiene relevancia alguna. La experiencia demuestra que, por diversos motivos, las personas en raras ocasiones dotamos a nuestra sucesión con ninguna de las valiosas herramientas que el derecho sucesorio nos dispensa. Esta realidad, por desgracia, no resulta distinta en la sucesión de la empresa familiar.²¹

La planificación del relevo generacional en la empresa familiar es uno de los puntos claves para la pervivencia de estas empresas, los cuales suman, a las dificultades propias de cualquier relevo generacional, los componentes familiares y personales de los herederos. Por ello, de la correcta preparación del proceso de sucesión depende que la empresa no se resienta en este proceso, o incluso resulte de todo punto inviable su supervivencia.

²¹ TRINCHANT, Carlos; 2010. “La importancia de planificar la sucesión en la empresa familiar” de: <http://www.fundspeople.com/asesores/tribunas/3131/Banca-Privada--Family-Office--EAFI--Asesores>

Existen muchas encuestas acerca del desempeño de las Empresas Familiares, y la mayoría de ellas no han sido suficientemente previsoras de la sucesión de la dirección, pudiendo tener las siguientes consecuencias:²²

- 1- Falta de ejecutivos capacitados que dé lugar a sensibles pérdidas de explotación y causar cierta desorganización en el negocio.
- 2- Las personas que sean elegidas por el propietario para continuar el negocio, quizá prefieran traspasarlo a terceros.
- 3- La escasa formación de los herederos puede suponer serias dificultades para la empresa.
- 4- Es posible que los socios, accionistas o empleados realmente capacitados para continuar el negocio de manera rentable vean frustrados sus buenos propósitos por la carencia de los fondos necesarios para adquirir la participación del socio que ya no esté.
- 5- Que la escasez de fondos comprometa el pago de impuestos sobre la sucesión y de otros gastos derivados de la misma.
- 6- Que deba venderse forzosamente la empresa a un precio inconveniente por problemas legales.

Éstos son unos de los riesgos probables debido a la falta de planificación de la sucesión. Resulta de vital importancia considerar todos los factores que comprenderán un buen plan de sucesiones y evitar de esta manera los riesgos inherentes a la sucesión.

6. La organización y su preparación para la sucesión – Órganos de Gobierno:

Para cualquier tipo de empresa, el proceso de sucesión en las responsabilidades de la dirección general es uno de los aspectos más importantes de su “dirección estratégica” que, además, acostumbra a ser considerado como una de las principales responsabilidades de su

²² OCÉANO GRUPO EDITORIAL S.A., “Biblioteca práctica de Administración de la Pyme”, v. II (Barcelona, Océano Grupo Editorial, 1998), Pág. 198.

consejo de administración y de su jefe ejecutivo principal; por ello, a la hora de analizarlo, es natural que se haga la distinción entre “estrategia” y “organización”.²³

En empresa, por “estrategia” se entiende la situación futura que se desea alcanzar en el transcurso de un período determinado de tiempo. Es decir, en qué ámbitos futuros de productos y servicios la empresa ha de estar activa, los ámbitos de clientes a los que se va a dirigir, los ámbitos de geografía en los que va a operar, las ventajas competitivas en las que poner esfuerzo para mantener y desarrollar su posición competitiva, la configuración a dar a sus actividades las dimensiones cuantitativas de su crecimiento y de la rentabilidad a alcanzar sobre los recursos empleados y las creencias y valores en los que se va a apoyar para hacer realidad los puntos anteriores.

A su vez, por “organización” de la empresa se entiende el conjunto formado por su estructura de responsabilidades y por los sistemas de alta dirección que emplea. Estructura de responsabilidades constituida, básicamente, por el grupo de personas que desempeñan tareas de dirección, y el contenido de sus puestos directivos en cuanto a las funciones y objetivos, el nivel de autonomía con que han de actuar y los modos a seguir para integrarse con los demás directivos.

Sistemas de dirección constituidos por los procedimientos a seguir para definir la estrategia y controlar su consecución, por una parte, y para apoyar a los directivos en su esfuerzo por conseguir los objetivos, así como capacitarlos para futuras responsabilidades, por otra.

Para tener éxito en la dirección estratégica de una empresa, entre su estrategia y su organización se tiene que dar un elevado grado de coherencia. En efecto, y siguiendo un símil sencillo, una organización puede asemejarse al “vehículo” a “emplear” para alcanzar la estrategia, es decir, para “llegar” y “llegar a tiempo” a los objetivos que la conforman. Si el vehículo no es adecuado, la meta que se le ha puesto, la estrategia, es utópica o, lo que resulta equivalente, si la estrategia no “responde” a las capacidades que posee la organización, o que ésta puede desarrollar en un futuro no muy lejano, los objetivos estratégicos no llegarán a hacerse realidad.

²³ GALLO, Miguel ángel, “Op. Cit.” Pág. 67

En este sentido, y de cara a un proceso sucesorio, no se puede perder de vista que la organización –estructura de responsabilidades y sistemas de dirección– que “acompaña” a un fundador acostumbra a ser una organización peculiar, cuando se la compara con la organización de una empresa no familiar que opera con similares productos y tiene parecido tamaño, o con una empresa familiar que ya está en segunda o tercera generación. En efecto, el tipo de directivos que conforma la estructura de responsabilidades desarrollada por el fundador de una empresa familiar responde con claridad a sus características personales, en el sentido de poseer cualidades complementarias, lo cual es natural, pues a medida que él consigue hacer avanzar su empresa o la prepara para desarrollos futuros, busca e incorpora a las personas que pueden desempeñar las funciones para las que él se siente menos capacitado o para las que se encuentra menos motivado. Por

otra parte, cuando la empresa familiar es todavía pequeña, la incorporación de estos directivos da lugar a muchos cambios como, por ejemplo, incrementos importantes de capacidad ejecutiva con sus correspondientes necesidades de mayor delegación por parte del fundador y, por tanto, de nuevas dificultades en la coordinación, de aquí que el fundador tenga tendencia a plantear e implantar evoluciones paulatinas.

Los Directivos que no son miembros de la familia: Como consecuencia de las circunstancias recién citadas, se dan varias realidades que caracterizan a los directivos que con el fundador forman la estructura de responsabilidades de una empresa familiar que se aproxima al final de etapa de la primera generación, y que no se pueden olvidar al preparar la organización para la sucesión. Una de estas realidades es la similitud en valores importantes como, por ejemplo, lo que al fundador y a los directivos les parece deseable en relación con el tipo de riesgos económicos a tomar, o en cuanto al crecimiento y la diversificación a lograr, el estilo de relaciones a mantener con el personal, etc.

Con las personas importantes de una empresa familiar de primera generación, se suele hacer realidad a lo largo de su vida el viejo refrán: “Dios los cría y ellos se juntan”. Como es natural, un fundador que ostenta todo el poder no se rodea de personas que opinan públicamente de manera distinta a cómo él lo hace, o que le plantean una oposición dura, frecuente y sistemática. El fundador prefiere rodearse de directivos que complementan sus capacidades personales y que, aun dando lugar a retos por maneras diferentes de opinar,

llevan a cabo su trabajo partiendo de una visión común del futuro de la empresa que se apoya en unos valores similares.

Cuando en la selección de los directivos que se incorporan a la empresa familiar se da mucho peso a los criterios recién citados, se corre el riesgo de caer en otra de las realidades que frecuentemente se observan en estas empresas, el riesgo de que las personas terminen actuando como “sí señores”, en el sentido de disminuir progresivamente su deseo de oposición constructiva a las formas de actuar del fundador y, por no querer o no saber decir “no”, asentir, sin criticar, con los diagnósticos que él hace y con las líneas de actuación futura que él pregona para la empresa. Es decir, terminan actuando como quienes están más preocupados por su futuro personal hasta el momento de la jubilación, que por la continuidad exitosa de la empresa familiar una vez que ellos falten.

Una tercera realidad que también caracteriza al grupo de directivos al final de la primera generación es el hecho de que estos directivos no familiares tengan edades similares, pues son contratados básicamente en un mismo período del ciclo de vida de la empresa familiar, cuando ésta, después de superar su estado embrionario, experimenta un importante crecimiento, y con la intención adicional de que les resulte fácil trabajar en equipo.

Las tres realidades recién comentadas tienen que ser tenidas en cuenta, prudentemente, a la hora de la selección de los “entrenadores” y “tutores” recomendados para la preparación de los sucesores, pues resulta clara la conveniencia de elegir un directivo no familiar que, además de no ser “sí-señor” y de tener una diferencia de edad menor de la que se da entre padre e hijo, posea cualidades claras de liderazgo aunque, por sus características personales, no se parezca tanto al fundador ni actúe siempre de la manera que a él le resulta más cómoda o le resulte más preferible.

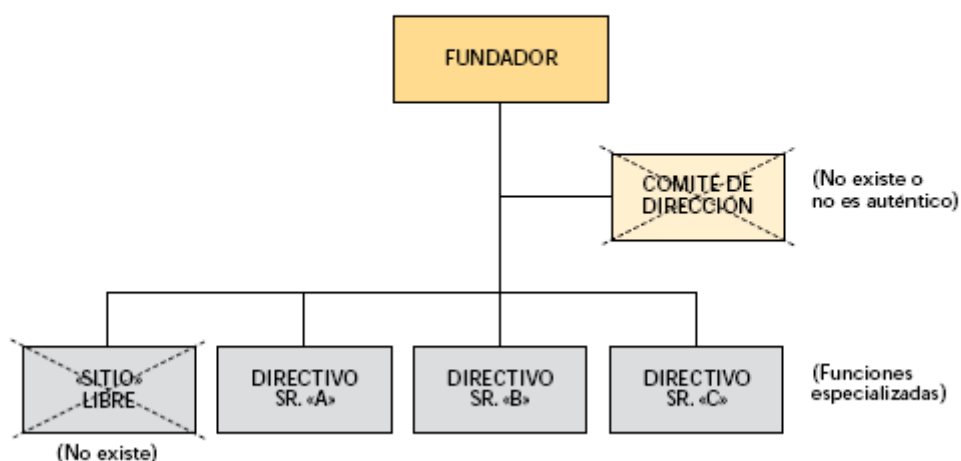
La organización funcional y la incorporación del sucesor: La estructura de responsabilidades de una empresa familiar en primera generación acostumbra a ser, en la mayoría de los casos, una estructura funcional. Es decir, una estructura en la que las responsabilidades se agrupan en razón de corresponder a funciones especializadas como, por ejemplo, las funciones de “ventas”, “marketing”, “fabricación”, “finanzas y Administración”, etc. Lo habitual, en esta estructura funcional, es que el fundador actúe como su único integrador, desempeñando la responsabilidad de “jefe ejecutivo principal” y, a veces, responsabilizándose además de alguna función más especializada o particular, como puede ser

la de “diseño de productos”, algunas “cuentas de clientes importantes”, etc. Las restantes funciones son dirigidas por directivos no familiares, que se contrataron por ser ya especialistas en ellas, o porque se fueron capacitando para ello con el paso del tiempo y a medida que el crecimiento de la empresa lo iba haciendo necesario.

Dadas estas circunstancias, es frecuente que un sucesor, al incorporarse a la empresa familiar, se encuentre (figura 1) con una estructura de responsabilidades en la que no hay “sitios” libres por estar los puestos directivos “cubiertos” por directivos especialistas y de mayor edad que él, en la que tampoco hay un “comité de dirección” con los objetivos de integración y participación de los directivos en problemas de dirección general o, si éste existe, tiene una manera de funcionar más propia de un grupo de personas que informa al “jefe” y asiente a lo que él dice, y que está profundamente marcado por la personalidad de éste, en empresa familiar, el fundador.

Figura 1

ESTRUCTURA FUNCIONAL EN EMPRESA FAMILIAR

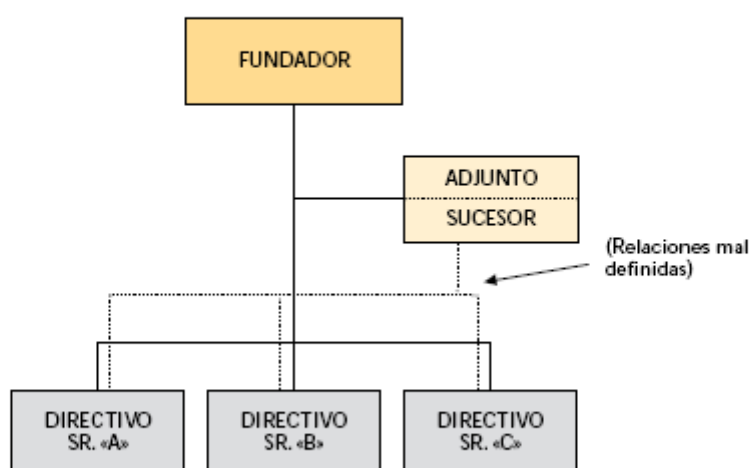


Esta situación puede dar lugar a resultados buenos y también a resultados malos de cara a la preparación del sucesor que, como es natural, también dependen de la evolución de las circunstancias y de las cualidades del sucesor. Lo importante para conseguir que los resultados sean buenos es introducir cambios de una manera pensada, “programada”, en vez de actuar improvisadamente o de forma comoda.

Una de las actuaciones que los predecesores acostumbran a tener y que, en principio, no resulta demasiado aconsejable, es “inventar” para el sucesor el cargo de “adjunto a dirección general” (figura 2), con la “misión” de ayudar al fundador en aquello que él le irá diciendo, en aquello a lo que él no “acaba de llegar” por falta de tiempo o porque no lo conoce suficientemente bien, en nuevos proyectos todavía sin definir de manera suficientemente concreta y, tan importante como lo recién dicho, con un tipo de relaciones con los demás directivos que por no estar definidas son difíciles de entender y de mantener.

Figura 2

EL CARGO DE ADJUNTO



El cargo de director general, como cualquier cargo directivo de una estructura de responsabilidades, se define en función de las tres dimensiones –responsabilidades, autonomía e integración– y, a su vez, el cargo de adjunto a dirección general debería ser la excepción nunca admisible en esta regla de diseño. Por ello, para que el puesto de adjunto tenga un contenido real y factible, es preciso indicar con concreción cuáles de entre las funciones del director general y, tal vez, de otros directivos pasan a ser su responsabilidad, así como también qué funciones nuevas se le añaden y por qué.

Al mismo tiempo, también hay que explicitar el nivel de autonomía que el «adjunto» va a tener en la realización de sus tareas. Al hacerlo, el predecesor tiene que ser claramente consciente de que, al otorgar autonomía, él pierde grados de libertad y corre el riesgo de que

las cosas no se hagan como a él le gustan, e incluso de que no se hagan tan acertadamente como se venían haciendo. Sin embargo, la autonomía en la acción no se «da hoy» para «quitarla mañana», sino que se confiere para que haya aprendizaje y, como resultado, se originen nuevos modos de hacer. La autonomía conferida se respeta con seriedad y se pecha con sus consecuencias, sin dar marcha atrás, salvo que se produzcan errores graves o haya malas intenciones. El nombramiento de un sucesor como adjunto también tiene que dar lugar a explicitar los cambios paulatinos a introducir en las actividades del predecesor para coordinar a su equipo de directivos. En este sentido, resultaría una imprudencia manifiesta pedir a un sucesor-adjunto, poco preparado, que haga algo tan difícil como integrar a directivos más experimentados y capaces que él, como también pedir a estos directivos que se comporten con el sucesor, en la toma de decisiones importantes, tal y como han venido haciéndolo desde hace tiempo con el fundador.

Cuando su puesto directivo como «adjunto» al director general no queda bien definido, el sucesor corre riesgos importantes, porque no sabrá con suficiente claridad qué hacer y cómo tiene que hacerlo. Riesgos en su formación. Riesgos en sus relaciones con otros directivos, porque no llegará a conseguir una auténtica integración en la organización. Riesgos y, posiblemente los más importantes, de que las relaciones con su padre se erosionen hasta el punto de llegar a hacer difícil la mutua comprensión y se termine, desgraciadamente, con la pérdida de confianza.

La incorporación de un sucesor a una organización funcional, también, puede conducir a otros resultados positivos que inicialmente no habían sido previstos ni por el predecesor ni por los directivos principales. Así ha ocurrido en muchas empresas familiares en las que el sucesor, al encontrar que todos los «camino» funcionales para incorporarse al equipo de directivos importantes de su empresa familiar estaban «tapados» por los directivos no familiares (Señor «A», «B» y «C», de la figura 1), ha tomado la decisión de iniciar uno nuevo, que con frecuencia ha sido la exportación, por el que los demás directivos o no manifestaron interés o no estaban suficientemente preparados para acometerlo.

La evolución de organización funcional a organización divisional y la incorporación del sucesor: Un predecesor que desee continuidad en el crecimiento y en la evolución estratégica de su empresa familiar debe actuar convencido de que la organización que

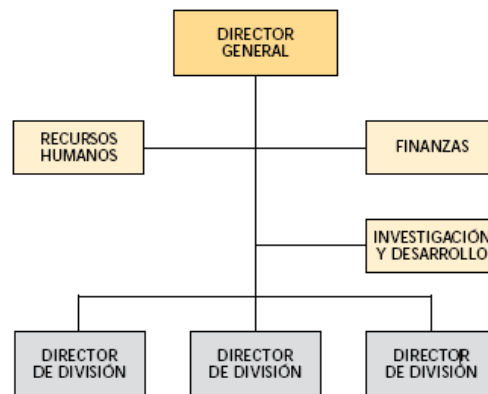
conducirá su sucesor será distinta a la que él ha construido y está dirigiendo. Por esto, ha de animarse a introducir cambios organizativos sustanciales y a hacerlo con suficiente anticipación al «hecho» de ser sucedido.

En efecto, con frecuencia, más conveniente que establecer un cargo de adjunto, con las dificultades que se acaban de comentar, o de esperar a que el sucesor descubra una función nueva y tome el reto de sacarla adelante, con el riesgo de la incompreensión de unos directivos no familiares especialistas y celosos de sus «competencias», resulta ser la evolución de la estructura de responsabilidades funcional hacia una forma más adecuada para el crecimiento y diversificación como es la organización divisional, que por distinguir divisiones por tipos de productos, de clientes o de geografía que, como auténticas unidades estratégicas de negocio, con su propia cuenta de resultados o, al menos, de márgenes de contribución, al mismo tiempo que ofrece las oportunidades a los sucesores y a otros directivos, ayuda a que la empresa familiar avance hacia nuevos campos y salga del riesgo de terminar con productos maduros en mercados también maduros.

Las estructuras de responsabilidades funcionales no son las más adecuadas para formar integradores, pues son estructuras que preparan especialistas en cada una de las funciones especializadas en las que se segmentan, especialistas funcionales que trabajan a las órdenes de un único integrador, el jefe ejecutivo principal. Por el contrario, las estructuras divisionales, tienen un mayor número de puestos, como los de director de división (figura 4), en los que es necesario que sus responsables actúen poniendo intensamente en práctica las capacidades integradoras, de aquí que resulten más adecuadas para la formación de directivos jóvenes, en este caso los sucesores, en las capacidades propias de un director general.

Figura 4

ESTRUCTURA DIVISIONAL



En la preparación de la estructura de responsabilidades para la sucesión, además de la evolución de funcional a divisional, recién citada, es oportuno hacer otra consideración. El fundador de una empresa familiar puede trabajar durante un largo período de tiempo sin la necesidad de apoyarse en un comité de dirección (figura 1), pero es difícil que esta situación se repita cuando su sucesor esté al frente de la organización.

En primer lugar, porque la empresa que el sucesor ha de dirigir será mayor en tamaño y complejidad y, por tanto, precisará de un nivel superior de coordinación en sus actividades. En segundo lugar, porque parte de los directivos que él ha de dirigir son de mayor edad y tienen más experiencia que él mismo, siendo su apoyo a través del comité de dirección imprescindible y su sustitución, sin la existencia de dicho comité, difícil. En tercer lugar, porque puede darse la situación de que haya miembros de la familia, como, por ejemplo, algún hermano, con porcentajes significativos de propiedad, que trabajan en cargos directivos en la empresa familiar y quieren formar parte del comité de dirección. Y, finalmente, porque para los demás propietarios, algunos de ellos ahora miembros de un consejo de administración, que en primera generación no existía o no era activo, la existencia de un comité de dirección les proporciona una mayor seguridad.

En razón de lo recién comentado, el fundador tiene que comprender que una empresa familiar en segunda generación no puede «depender» tanto del miembro de la familia que hace cabeza de su organización, su sucesor, como «dependía» en primera generación de él mismo, pues además de que la empresa es de mayor tamaño, hay más actores interesados cada

uno en su papel, de aquí que deba animarse a introducir cambios como los recién citados y los que a continuación se comentan.

Sistemas de dirección: definición del futuro. Medición de la consecución de la estrategia: Si la formación de sucesores, la incorporación de directivos capacitados y el diseño de una nueva estructura de responsabilidades, son puntos básicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar, la misma importancia tiene el desarrollo de sus sistemas de dirección. Punto éste en el que en la empresa familiar se tiene el agravante de que, la mayoría de las veces, un fundador es un buen profesional del negocio que ha hecho realidad, pero no pasa de ser un mediano formalizador de sistemas de dirección, entre otras razones porque, en buena parte de los casos, no se ha visto en la necesidad de profesionalizarlos para sacar adelante su empresa.

La profesionalización de los sistemas de dirección en la empresa familiar nunca se debe entender como la implantación de formalismos innecesarios «exigidos» por malos administradores de empresa y que llegan a «ahogar» a los auténticos emprendedores, ni tampoco como la de copia indiscriminada de determinadas técnicas en boga que pueden resultar inoperantes para la empresa familiar concreta de que se trate. La auténtica y necesaria profesionalización de sistemas de dirección en la empresa familiar sí que ha de entenderse como la aplicación de unos modos de actuar que ayudan a realizar el trabajo de formular la estrategia y el de conducir directivos de una manera ordenada, de unos procedimientos que conducen a la discusión y decisión más objetiva y completa en las situaciones de la empresa, discusión menos apalancada en las intuiciones o preferencias de personas singulares, favoreciendo que personas menos singulares con el esfuerzo de su trabajo también puedan alcanzar ideas brillantes.

El fundador de una empresa familiar, en lugar de despreciar la formalización de estos sistemas, empeñándose en hacer cosas como él las ha hecho siempre, ha de esforzarse por implantarla, convencido de que si tantas y tan buenas empresas lo hacen, es debido a la utilidad que tienen para dirigir ordenadamente la empresa, apoyándose en un equipo de directivos que participan en el proceso de dirección estratégica. Un predecesor, que de verdad está esforzándose por lograr una sucesión exitosa, en lugar de esperar que sea su sucesor quien formalice los sistemas de dirección, ha de ser él quien lo haga, pues así favorecerá la incorporación de su sucesor, ya que la organización en la que éste entrará a trabajar estará más

desarrollada y, en este sentido, será más profesional en su manera de actuar como un conjunto de personas.

El sistema de dirección a implantar para la periódica «definición del futuro» de la empresa es el sistema de «formulación de la estrategia». Este sistema, que se apoya en el análisis de evoluciones previsibles en el entorno microeconómico que rodea a la empresa, como son los cambios en los competidores, los clientes, en las tecnologías, los proveedores, los sindicatos, etc. para identificar alternativas estratégicas de producto-mercado y analizar las configuraciones de actividades y de recursos más adecuadas a las alternativas elegidas, puede tomar diversas formas según el grado de involucración y participación de los directivos. Desde una de ellas, consistente en «encargar» sistemáticamente la formulación de la estrategia a consultores especializados externos y proceder luego a discutir los resultados con los directivos de la empresa, hasta otra en la que la formulación nace de las opiniones de un grupo muy restringido de directivos y miembros del consejo de administración.

Entre estas diversas formas que puede tomar el sistema de «formulación de la estrategia», en una empresa familiar que está preparando sus maneras de actuar para tener éxito en la sucesión, hay que inclinarse decididamente por aquéllas que favorecen la participación de directivos jóvenes, por las oportunidades de aprendizaje en dirección general que gracias a la participación se originan para ellos.

En efecto, formular una estrategia es diseñar y elegir una situación futura para la empresa, y para diseñar y elegir de manera prudente se tienen que comprender las distintas alternativas disponibles. A su vez, esta comprensión requiere querer y saber entender lo que otras personas opinan y proponen, así como las razones que les mueven a hacerlo y, no hay duda, de que este ejercicio capacita profundamente a quien en el futuro tendrá la responsabilidad de dirigir la empresa.

Por otra parte, cuando una persona participa aportando ideas sobre el futuro de la empresa en la que él trabaja, y participa en tomar las decisiones que conducen a elecciones estratégicas, esta persona adquiere un compromiso frente a terceros de sacar adelante –de hacer realidad– lo que ella ha participado en elegir y, no hay duda, de que la capacitación para adquirir compromisos y cumplirlos, así como el hecho de que los demás directivos «vean» como se actúa «comprometidamente», es un gran paso para llegar a ser jefe ejecutivo principal de una empresa familiar.

La estrategia, tanto los diferentes elementos que constituyen la situación futura que se propone alcanzar como los recursos de diferentes tipos que se comprometen para lograrlo, tienen que ser cuantificados, pues, como ya se indicó anteriormente, sin concreción y especialmente sin concreción numérica es difícil la acción práctica y eficaz de las personas. Esta cuantificación, dado el contenido de la actividad empresarial de entregar productos y crear riqueza, debe expresarse en términos de plazo, calidad y cantidad, que normalmente terminan sintetizándose en pesetas de inversión, rentas, gastos y resultados, y en las diferentes proporciones que miden los rendimientos económicos sobre los recursos empleados.

El sistema de dirección que formaliza estas «cuantificaciones» es el sistema de «presupuestación», y el sistema de dirección que formaliza el conocimiento del grado en el que los objetivos previamente cuantificados se están logrando, así como que los recursos previamente asignados se están comprometiendo, es el sistema de «control presupuestario».

Si los sistemas de «formulación de la estrategia», «presupuestación» y «control presupuestario», comentados en este apartado, son convenientes en todo tipo de empresa, resultan especialmente necesarios para la buena sucesión de la empresa familiar. En efecto, cuando una empresa familiar pasa de primera a segunda generación pasa, normalmente, de ser una empresa que tiene un solo propietario a tener varios propietarios, con distintos grados de participación directa en la actividad de su empresa y de conocimiento de lo que en ella puede ocurrir y está ocurriendo, pero que están interesados, como es natural, en conocer tan bien como resulta posible lo que ocurre con su propiedad.

La empresa familiar en segunda generación acostumbra a tener en el terreno de la presupuestación otras diferencias con la empresa familiar de primera generación, como son la existencia de un mayor número de propietarios que precisan que el rendimiento de su capital se materialice a través de dividendos o la necesidad de tener en cuenta a este mayor número de propietarios para diseñar los planes de incremento de los «recursos propios», bien sea por aportaciones de capital o por destinar a reservas una mayor parte de los recursos generados. Situaciones como las recién comentadas son, sin duda, razón suficiente para implantar el proceso de presupuestación y el de control presupuestario antes de que tenga lugar la sucesión.

Sistemas de dirección para la conducción de directivos: En la preparación de los sistemas de la organización de una empresa familiar para la sucesión, tal vez, el aspecto más

importante y, al mismo tiempo, más complejo es el que hace referencia al grupo de sistemas que ayudan, por una parte, a conducir los directivos en su trabajo de implantar la estrategia y, por otra, a mejorar sus cualidades de cara a poder realizar, en el futuro, encargos directivos que presentan mayores dificultades.

En el diseño y aplicación del sistema de asignación de recursos, como procedimiento sistemático a seguir para tomar periódicamente las decisiones de asignación de responsabilidades a cada directivo, es decir, de «aplicar» el recurso más importante de cualquier empresa –sus personas capaces– o, dicho de otra forma, de explicitar «quién» debe hacer el «qué», poniendo a su disposición el tiempo, dinero y personas necesarias, en una empresa familiar que cambia de primera a segunda generación se debe cuidar de manera especial la objetividad en la selección de las personas.

Por su parte, los sistemas de comunicación y rendición de cuentas requieren un diseño más cuidadoso, pues, en los modos de informar de manera precisa y completa sobre «qué» hay que hacer, así como de garantizar que esta información es plenamente comprendida por «quien» la recibe, ahora hay dos generaciones de la familia con, tal vez, varios miembros de la segunda, y directivos no familiares ocupando posiciones superiores e inferiores y, unos y otros, tienen no sólo que comunicar bien, evitando las lagunas y malentendidos tan frecuentes en las empresas familiares, sino también querer y saber dar razón de lo que han hecho, los logros conseguidos y por conseguir, las dificultades encontradas y las previsibles, etc.

Sin un sistema de evaluación bien diseñado es difícil la sucesión en la empresa familiar, pues hace falta una base objetiva para formar sucesores. Se pretende poner énfasis en que la implantación de un método para la apreciación, tan objetiva como sea posible, de los resultados alcanzados, y para la profundización en la comprensión detallada de las cualidades de la persona, tanto en lo que hace referencia a los conocimientos que ya posee o que debería alcanzar como a las actitudes que ya tiene y sería bueno que incrementara, es muy conveniente cuando hay directivos no familiares y varios miembros de la familia trabajando juntos, y cuando se necesita que unos y otros se apoyen mutuamente sin intenciones torcidas, convencidos de que hay unas «reglas de juego» que son claras y se aplican a todos. Y lo mismo ocurre con el sistema de carrera profesional, como conjunto de actividades a llevar a cabo para perfeccionar las carencias en conocimientos y actitudes de los directivos, identificadas con el sistema de evaluación.

Un sistema a cuidar especialmente en una empresa familiar que pasa de primera a segunda generación, es el sistema de remuneración. El procedimiento a seguir para fijar las remuneraciones, tanto en la parte de las mismas que permanece estable a lo largo de un cierto período de tiempo como en la parte variable que depende de los resultados alcanzados por la empresa como conjunto y por la persona individualmente, ha de cumplir tres condiciones. La primera es la de estar de acuerdo con las prácticas y niveles de mercado. La segunda es la de lograr una intensa coherencia entre el tipo de responsabilidades que se han encargado, los resultados alcanzados y la remuneración final lograda y, la tercera, es que no se den contradicciones entre el sistema de «remuneración» y los sistemas de «comunicación» y «evaluación» recién citados.

En efecto, si esta coherencia no se consigue, el directivo se sentirá motivado a hacer las «cosas» que se le comunican o por las que se le evalúa, por una parte, y conducido a alcanzar los objetivos por los que consigue la remuneración variable, que no se corresponden con las «cosas» anteriores, por otra parte. Esta falta de coherencia es peligrosa en la empresa familiar, pues, normalmente, en lugar de ser atribuida a errores en el diseño o aplicación de los sistemas, se atribuye a que el fundador no sabe lo que quiere, o a que cambia frecuentemente de opinión o, lo que es peor, a que «al final» termina haciendo en cada circunstancia lo que le da la gana.

La profesionalización de los sistemas para la conducción de directivos influye notablemente en la calidad con que se desarrolla el proceso sucesorio de una empresa familiar, ya que con ellos, cuando están bien diseñados, además de lograr lo indicado en los párrafos anteriores, se ponen barreras claras para no caer en las trampas de:

– Confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir. Algo que ciertamente resultará más difícil si de verdad se tienen en cuenta las indicaciones del sistema de «evaluación» y el de «carrera profesional», a la hora de hacer la «asignación de los recursos».

– Confundir las reglas de afecto propias de la familia con las contractuales propias de la empresa. Trampa que se evitará más fácilmente si, además de los dos sistemas recién indicados, están implantados los de «comunicación» y «rendición de cuentas».

– No seguir las prácticas de mercado en los rendimientos por el trabajo.

Algo que también resultará más difícil si el sistema de «remuneración» está acertadamente diseñado y aplicado. Por otra parte, en la medida en que estos sistemas se

implanten bien, crecerá la confianza tanto de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar como de los directivos no familiares, en que el predecesor tiene la intención real y práctica de tratar a los sucesores como a auténticos directivos, no sólo sin concederles privilegios especiales sino, también, sin ponerles exigencias adicionales innecesarias, que la mayoría de las veces son erróneas y terminan por desmotivar a todos.

Atraer buenos directivos no familiares: El predecesor en una empresa familiar tiene que estar convencido de que en la preparación de la organización para la sucesión se requiere dotarla de aquellas características que la hacen particularmente atractiva para los buenos directivos no familiares. Un predecesor tiene que asumir que si estos directivos no familiares no «ven» la organización de la empresa familiar como una organización con excelencia profesional, difícilmente querrán incorporarse o permanecer en ella, y sin buenos directivos que formen equipo con el sucesor, una sucesión exitosa en el largo plazo pasa a ser una simple quimera.

En la excelencia profesional de la organización, los buenos directivos no familiares aprecian varios aspectos: la intención de que la empresa familiar sea, ante todo, una auténtica empresa que tiene vocación de crecimiento y evolución y ofrece, así, «oportunidades profesionales » a quienes trabajan en ella. La vivencia de una cultura que promueve que los mejores sean incluidos en el auténtico equipo de dirección, con independencia del hecho de pertenecer o no a la familia. El esfuerzo que se pone en todos los componentes del proceso de sucesión. La existencia y aplicación de sistemas de dirección. Y, finalmente, la adecuada distinción entre dirección y gobierno de la empresa.

La evolución y preparación de la organización hasta alcanzar las características recién citadas es difícil y, desgraciadamente, en muchas empresas familiares no se acomete hasta bastante después de que el sucesor se haya incorporado, debido a que el predecesor no comprende la necesidad del cambio o, entendiéndola, se desalienta frente a la magnitud y dificultad de la tarea. Sin embargo, muy por el contrario y como se ha venido insistiendo constantemente, debería ser el predecesor quien con su autoridad liderara este cambio, de manera que el sucesor después de resultar un protagonista «parcial» del mismo, pero protagonista al fin y al cabo, iniciara su andadura como auténtico jefe ejecutivo principal al frente de una organización ya evolucionada y que ha desarrollado las capacidades necesarias para acometer las nuevas etapas.

Desarrollo de la actividad de gobierno: En una empresa familiar en primera generación es normal que tanto las responsabilidades de gobierno como las de alta dirección de la empresa sean desempeñadas por una sola persona, es decir, su fundador. Así es él, como «único» propietario, quien decide la forma de repartir la riqueza generada por la actividad de la empresa, la posible apertura de la propiedad a otros socios, la incorporación de directivos de alto nivel, o los cambios importantes de rumbo o la toma de riesgos mayores, etc., es decir, quien toma las decisiones que en empresas no familiares acostumbran a ser propias de los órganos de gobierno elegidos por sus propietarios, para que les representen en la administración de su patrimonio. Así, también, es él, como jefe ejecutivo principal de la empresa, quien elige la estrategia que la empresa familiar va a seguir, diseña la estructura de responsabilidades, aplica los sistemas de dirección y decide en las cuestiones importantes, y a veces no tan importantes, que se presentan en el «día a día» de la implantación.

Los riesgos para una empresa de la coincidencia en las mismas personas de las responsabilidades de gobierno y de dirección son múltiples y, entre ellos, destaca en la empresa familiar el riesgo que consiste en la excesiva influencia de las preferencias personales del fundador en su proceso de dirección estratégica. Influencia que acostumbra a impedir los necesarios cambios de la estrategia y de la organización a los que repetidamente se ha hecho referencia.

La consideración de la importancia de este riesgo, la observación de la gran cantidad de empresas familiares que languidecen y mueren, el convencimiento de que nadie está libre de caer en él por más que sea un exitoso empresario, ya deberían ser de por sí razones suficientes para que, escarmentando en cabeza ajena, el fundador se animara a establecer pronto un consejo de administración u otro órgano con funciones de gobierno equivalentes.

Pero, además del riesgo de la excesiva influencia de las preferencias personales, hay otras dos razones para que el predecesor en la empresa familiar busque la colaboración de un órgano de gobierno. En primer lugar, si se desea que la empresa continúe en segunda generación como una empresa familiar exitosa, hay que comprender que los miembros de la familia que son propietarios pero no trabajan en la empresa precisan de un órgano donde ostentar los derechos de su propiedad y otro donde ejercitar el gobierno de la empresa. En segundo lugar, al ser el proceso de sucesión, un proceso delicado y difícil, la existencia del consejo de administración puede ser de gran ayuda tanto en su diseño y ejecución, y también

como un lugar en el que los sucesores tienen importantes oportunidades de aprendizaje, siempre que las personas que lo componen y las normas de funcionamiento hayan sido seleccionadas cuidadosamente y con esta finalidad.

La situación de buena parte de las empresas familiares importantes hace pensar que los comentarios anteriores, sobre la conveniencia de establecer un consejo de administración, tienen poca importancia en su comportamiento real, pues un tercio de las empresas familiares analizadas en un estudio no tienen consejo de administración e indican como principales razones, para no tenerlo, el que no es necesario o que su existencia conduciría a una menor rapidez en la toma de decisiones.

Estos datos unidos a que un alto porcentaje de las empresas familiares que sí tienen consejo lo consideran como un órgano de gobierno que aporta poca utilidad hacen conveniente insistir en todo aquello que pueda mejorar el nivel y la calidad de su funcionamiento.

Para que un consejo de administración ayude en el proceso de sucesión de una empresa familiar, es decir, colabore en la preparación de los sucesores y en la preparación de la organización, así como para lograr que sea un órgano de gobierno adecuado una vez que el sucesor pase a estar al frente de la empresa familiar, se precisa que sea un órgano de gobierno «activo» y «útil».

Animar a un fundador a tener un consejo de administración activo no es tarea fácil, porque la actividad del consejo va a ser ciertamente una «intromisión» en la toma de unas decisiones de gobierno que antes él hacía sin la asistencia de nadie, intromisión a la que también se le puede achacar con facilidad, cuando las cosas no se han pensado suficientemente a fondo, el defecto de la pérdida de rapidez. Un auténtico consejo de administración, en esencia, es permitir que un grupo de personas capaces tengan autoridad para supervisar la dirección estratégica de la empresa, para tutelar el desarrollo del equipo directivo y para garantizar la veracidad de la información. Estas tres funciones, cuando están bien hechas, son un auténtico procedimiento de «filtrar» las preferencias personales poco adecuadas de quien hace cabeza en la organización y, también está fuera de toda duda, que la excesiva rapidez en llevarlas a cabo no ayuda a que se desempeñen de forma acertada. La agilidad y rapidez no se pueden confundir, como tantas veces ocurre con fundadores de empresas familiares, con la falta de estudio o de calma en la toma de las decisiones básicas de cara al futuro estratégico y organizacional de la empresa, sino que, por el contrario, la agilidad

y rapidez nacen de la claridad de estos fundamentos cuando son acertadamente interpretados por una organización que otorga autonomía a sus personas y evita toda burocratización innecesaria.

Por otra parte, en la práctica, son muchos los fundadores que, después de haberse animado a tener consejo de administración, no colaboran con energía para que el mismo sea activo y útil, sino que permiten que no pase de ser un consejo «legal» o «nominal». Legal, en el sentido de que lo pretendido con su existencia es cumplir con el mínimo de lo requerido por los estatutos de la compañía. Nominal, en el sentido de que sólo se busca una mejora de la imagen de la compañía, por medio de la incorporación de algunas personas con prestigio a un órgano del que no se espera que lleve a cabo una auténtica actividad de gobierno. Incluso, si comparamos las empresas no familiares con las empresas familiares es precisamente en éstas donde se aprecian los niveles inferiores de actividad del consejo de administración.

Para que un consejo de administración sea activo, y siempre partiendo de la premisa de que las personas que lo componen estén suficientemente capacitadas y animadas a trabajar, se precisa, como mínimo, que los consejeros dispongan de la información con anticipación, y que se reúnan a trabajar con la adecuada frecuencia y duración de las reuniones. En efecto, difícilmente pueden actuar activamente unos consejeros a los que no se les envía la información sobre la situación económica de la empresa familiar, o a los que no se les dan los datos relacionados con las decisiones importantes a tomar por sustituir esta información con presentaciones hechas durante la reunión del consejo. No cabe ninguna duda de que es muy distinto disponer de tiempo e información para prepararse, que poseer la actitud y permanente capacidad para reaccionar en «tiempo presente» frente a una avalancha de datos presentados de manera fugaz. De la misma forma, difícilmente pueden ser activos unos consejeros que tienen pocas oportunidades para reunirse y trabajar o que, cuando se reúnen, lo hacen durante poco tiempo o en unas horas en las que no resulta fácil el rendimiento individual intenso, por el cansancio, por la distracción en visitas a la empresa o en conversaciones en almuerzos y cenas.

Para que un consejo de administración desempeñe bien el papel que debe jugar en la sucesión no solamente ha de ser activo, sino que, además, debe ser útil como órgano de gobierno de la empresa. Es decir, ha de ser eficaz aportando valor económico por medio de la mejora en las decisiones estratégicas, la exigencia en la incorporación de directivos y en el desarrollo de sus capacidades, y por la aportación de otros recursos, especialmente,

conocimientos de los entornos macro y microeconómicos, y de los procesos de dirección estratégica. Sólo cuando es útil en el cumplimiento de estas responsabilidades, es cuando se puede pensar en él como un elemento de la organización de la empresa capaz de ayudar eficazmente al proceso de sucesión. Ayuda que consistirá en ser una escuela de formación de los sucesores antes de que la sucesión haya tenido lugar, ser el órgano que se responsabiliza de la formalización de los sistemas de dirección, que ayuda al fundador y a la familia, y actúa como auténtico órgano de gobierno una vez que el predecesor ha sido sucedido.

De acuerdo con estudios realizados, en los consejos de administración de empresas familiares poco útiles se dan dos circunstancias particulares. Por una parte, en ellos hay personas singulares de la familia que toman un excesivo e innecesario protagonismo en cuanto a influir en la elección de los temas a tratar en la reunión y en el tiempo a dedicarles, resultando que los temas elegidos frecuentemente tienen poco que ver con decisiones de dirección estratégica de la empresa y mucho más con tópicos propios de la familia. Por otra parte, se da una falta de rigor en las reuniones en cuanto al orden y concreción con el que los distintos tópicos son tratados a lo largo de la reunión, pasando de unos a otros, mezclando y relacionándolos innecesariamente, haciendo surgir, sin orden ni necesidad, tópicos nuevos o antiguos, comportándose, en fin, como si de una «caja de Pandora» se tratara, situación en la que no se sabe qué se va a encontrar, o qué va a ocurrir, cuando se inicia una discusión o se hace un comentario.

Pero, la utilidad del consejo de administración de una empresa familiar no sólo depende de qué hace quien lo constituye, el predecesor en este caso, para que los consejeros estén bien informados y se sigan unas normas de funcionamiento acertadas, sino que también depende, y es seguro que en bastante mayor grado, de las cualidades, conocimientos y actitudes de cada una de las personas que ostentan el cargo de consejero. Conocimientos que, en buena parte, deberían ser complementarios de los que el fundador tiene y actitudes que, en buen grado, deberían ser favorecedoras del cambio generacional, de la evolución de la empresa en cuanto a productos, mercados y tecnologías, y de su continuidad con el carácter de empresa familiar. Conocimientos y actitudes, finalmente y lo más importante, que permitan actuar, por lo menos a algunos consejeros, con independencia plena de las posibles reacciones del fundador a las opiniones que manifiesten, sugerencias que hagan y puntos de vista que mantengan, de aquí lo adecuado del nombre de consejeros «externos» o «independientes» que se les acostumbra a dar.

¿Quiere esto decir que en el consejo de administración no debe haber consejeros «internos», es decir, personas que trabajan como directivos de la empresa familiar o consejeros que son miembros de la familia? No es esto lo que se está afirmando; en lo que sí se está insistiendo es en la conveniencia de tener consejeros «independientes» que puedan «enfrentarse», siempre que resulte necesario, con las preferencias personales desacertadas del fundador, que puedan evaluar con mayor objetividad el desarrollo de las capacidades de los sucesores y el avance en el plan de sucesión, que incrementen el nivel de confianza que los demás miembros de la familia tienen en el órgano que les representa en el gobierno de la empresa.

En el desarrollo de un consejo de administración, con la característica de su utilidad como parte de la preparación de la organización para la sucesión, hay que tener tres puntos más en cuenta. El primero de ellos es la consideración del tiempo que necesita para entrar en un buen «régimen» de funcionamiento. El consejo es un equipo de personas que, para trabajar eficazmente como tal, han de conocerse suficientemente bien entre ellas, y han de comprender con profundidad las características de la estrategia y organización de la empresa familiar y de la familia. Conseguir estos conocimientos lleva tiempo, y como la urgencia no es buena consejera en las problemáticas de la sucesión, se debería pensar en un período superior a los dos años de «rodaje» antes de poder plantear a fondo problemas difíciles de las relaciones entre la familia y la empresa.

El segundo de ellos es incrementar paulatinamente el tiempo dedicado a la sucesión, pues, la tendencia de los consejos es destinar una parte muy pequeña de su tiempo a este tema. Las razones para actuar de esta forma pueden ser muchas, desde unas apoyadas en la natural resistencia a trabajar en problemas «espinosos» y difíciles, hasta el hecho de que el propio predecesor y que acostumbra a ser presidente del consejo no desee que el tema de la sucesión sea debatido en un grupo de personas más amplio, como es el consejo. El predecesor, sin embargo, debe hacer que el consejo debata detenida y profundamente la sucesión, estudie alternativas, dé sugerencias y apoye a los sucesores actuando, incluso, como «aula» de formación en la que los sucesores incrementan sus capacidades y perfeccionan sus conocimientos de gobierno de la empresa.

El tercero de los puntos consiste en que, para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma más completa, además de preparar un sucesor para la empresa, también hay que preparar a otros miembros de la segunda generación, de edades parecidas al sucesor, como

futuros consejeros. Preparación que no es sencilla, pues cuando estas personas también trabajan en la empresa tienen que aprender a distinguir dos posiciones diferentes, la de directivo y la de consejero, actuando en cada una de ellas con las responsabilidades correspondientes, y sin mezclar atribuciones en donde no corresponda. Cuando estos miembros de la segunda generación no trabajan en la empresa y han hecho sus estudios en otros campos, han de adquirir suficientes conocimientos para poder opinar acertadamente sobre las cuestiones que se debaten en el consejo o, si no poseen suficiente preparación, saber otorgar su apoyo y confianza a aquellos que la posean.

El comité de dirección: Como se ha ido viendo, en la preparación de la organización para la sucesión, un predecesor tiene que trabajar en muchos frentes, y conviene tener en cuenta que al avanzar en el frente de preparar el gobierno de la organización con un consejo de administración, no se debe olvidar de otra figura de gran importancia en la dirección estratégica de toda empresa: el comité de dirección.

En efecto, si bien el consejo de administración es responsable de supervisar la estrategia y tutelar el desarrollo de directivos, es en el comité de dirección donde el jefe ejecutivo principal de la empresa integra a estos directivos en la consecución del objetivo común; al mismo tiempo, es el lugar en donde se ofrecen oportunidades a los directivos para participar en la formulación de la estrategia y en el control de su implantación y, muy importante, para aprender los unos de los otros al integrarse y participar. En este sentido, es como queda claro que el consejo de administración y el comité de dirección son dos órganos diferentes con responsabilidades distintas, y que no es bueno confundir, pues el consejo gobierna y el comité apoya a la dirección.

El fundador de una empresa familiar como único propietario puede, si así lo desea, prescindir del consejo y en muchas empresas es esto lo que ocurre durante bastantes años. El fundador, como persona que ostenta todo el poder, también puede prescindir del comité de dirección, cosa que ocurre menos veces por la utilidad que tiene para el trabajo en el «día a día». Pero un fundador que desea una sucesión exitosa, en lugar de prescindir de ellos potenciará ambos órganos, el consejo como órgano de gobierno en el que los propietarios ejercitarán sus derechos, y el comité como órgano que apoyará a su sucesor en la dirección de la empresa familiar.

La junta general de accionistas: De acuerdo con la actual legislación, el órgano supremo de gobierno de la empresa es su «junta general de accionistas» o asamblea, en el caso de las sociedades anónimas, u otro semejante en los demás tipos de sociedades. Es en la junta general donde está previsto que, de manera habitual, los accionistas ejerciten sus derechos, pidiendo y recibiendo información, aprobando y tomando decisiones.

Sin embargo, la importancia de la junta general de accionistas es raramente comprendida en la empresa familiar, tal vez debido al hecho de que, en primera y segunda generación, el número de accionistas es pequeño y además una o muy pocas personas acostumbran a ostentar la mayoría de propiedad necesaria para tomar las decisiones y, en consecuencia, sólo se celebra cuando es necesario cumplir los requisitos legales y se hace de forma protocolaria.

El predecesor debe comprender la conveniencia de que los miembros de su familia, los futuros propietarios, lleguen a ostentar ordenadamente sus derechos en el futuro, haciendo el uso que para cada órgano de gobierno se prevé en los estatutos. De aquí que resulte oportuno potenciar el papel de la junta general antes de que se produzca su sucesión, celebrándola cuando corresponda y actuando en ella como el lugar en donde el consejo de administración rinde cuentas, pide la aprobación de sus actuaciones y la autorización para sus planes de futuro. Para culminar la preparación de la organización de cara a la sucesión, un último esfuerzo a pedir al fundador es el de celebrar las juntas de acuerdo con lo previsto en los estatutos.

A modo de epílogo: El fundador, metido en el «día a día» de su empresa familiar y desde el «primer día en el que abrió la puerta», corre el riesgo de no comprender plenamente las altas potencialidades que la organización de su empresa familiar posee y, como consecuencia, hacer que éstas se encuentren como si estuvieran en estado latente.

Un predecesor absolutamente honesto con su sucesor tiene que estar personalmente convencido de lo extraordinariamente prometedora que es la empresa familiar que «pasa» a su sucesor y de las grandes oportunidades que tiene de seguir siéndolo. Por ello, para incrementar más las potencialidades latentes en su empresa familiar, él debe comprometerse personal y anticipadamente con la profesionalización de su organización, lo cual es equivalente a prepararla para la sucesión.

CAPITULO III :

Sucesiones: Base Conceptual

1. Sucesión: Concepto:²⁴

En sentido gramatical, suceder es entrar una persona o cosa en lugar de otra. Jurídicamente, significa continuar el derecho de que otro era titular.

Esa transmisión puede ocurrir ya sea por actos entre vivos, como la venta, la donación, la cesión; ya sea por muerte del titular. En la transmisión entre vivos hay una sucesión a título particular, porque sólo se transmiten ciertos derechos integrantes del patrimonio de una persona. En la transmisión mortis causa hay una sucesión a título universal, porque se transmite todo el conjunto de bienes del difunto.

La sucesión ha sido definida en nuestro Código Civil como “*la transmisión de los derechos activos y pasivos que componen la herencia de una persona muerta, a la persona que sobrevive, a la cual la ley o el testador llama a recibirla*”; ésta definición de una idea correcta de la institución y permite extraer los elementos necesarios de toda sucesión mortis causa: a) la persona fallecida, llamada también causante, b) los llamados a sucederla, sea por ley o por la voluntad del difunto. A éstos se les designa el nombre de sucesores, si la sucesión es a título universal, se llamarán también herederos, y si lo fueran a título particular, legatarios; c) el conjunto de bienes de que era titular el difunto, es decir, su patrimonio. Éste va a ser el objeto material de la transmisión, se lo llama la herencia.

²⁴ BORDA, Guillermo A., “Manual de Sucesiones”, 14ta. Ed. (Bs. As., Abeledo Perrot, 2004), Pág.9

2. Clases de Sucesiones: Definición.²⁵

Desde tiempo inmemorial se conocen dos clases de sucesiones: legítima y testamentaria. La primera es aquella que la ley defiere a los parientes más próximos, de acuerdo con un orden que ella misma establece, la segunda se basa en la voluntad del difunto expresada en el testamento.

En nuestra ley se admiten ambas clases. Más aún, no hay ningún inconveniente en que los sucesores estén indicados en parte por la ley y en parte por la voluntad del causante.

En nuestro sistema, el testador carece de facultad de disponer libremente de todos sus bienes. La ley reserva a los parientes en línea recta y al cónyuge una porción legítima, que varía según el parentesco y de la que aquél no puede disponer. Cuando no hay herederos forzosos, el testador tiene libertad para distribuir como mejor le plazca. Si no lo hace, la misma ley, interpretando sus deseos, adjudica su patrimonio a sus parientes en determinado orden y hasta el cuarto grado. En cuanto a la porción disponible de la herencia, queda siempre librada al árbitro del testador, aunque haya herederos forzosos

3. Estado de Indivisión – Comunidad Hereditaria.²⁶

Puede ocurrir que, al fallecer el causante, quede un solo heredero, en tal caso éste será el dueño de todos los bienes, desde el instante del fallecimiento, y cargará con todas las deudas. Pero también puede que haya varios. Cuando ello ocurre, los bienes no pertenecen a ningún heredero en particular sino a todos en común, de manera que no podrán alegar derecho a ningún bien determinado, sino a partes o porciones ideales de ellos. He aquí lo que se conoce como *comunidad hereditaria*, comunidad no querida por los participantes, sino forzada por las circunstancias y cuyo término natural es la partición.

Vélez Sarsfield omitió la reglamentación de aspectos fundamentales, como por ejemplo, el de la administración. Y sin embargo, la práctica indica que esta comunidad hereditaria se prolonga a veces durante largos años, ya sea porque los derechos que forman el haber sucesorio son confusos y resulta prudente realizarlos para hacer una partición sobre bases más ciertas y justas, ya que la explotación dejada por el causante no es susceptible de división sin grave desmedro económico.

²⁵ “Ibidem” Pág. 12

²⁶ “Ibidem” Pág. 173

4. *¿Indivisión hereditaria o División de Bienes?*

Como toda empresa, la Empresa Familiar puede constituirse de forma individual o social. Sin embargo, en el momento de la sucesión, la forma individual conlleva graves problemas para lograr continuidad de la actividad empresarial, al ser difícil su transmisión como objeto unitario. El principio, en nuestro Sistema legal, es la División forzosa de la herencia, es decir, cuando muere el causante (en este caso, propietario de la Empresa Familiar), los herederos tienen derecho a recibir los bienes existentes en el patrimonio de aquel.²⁷

Respecto a la división de bienes, cabe aclarar que nuestro Código prevé un orden sucesorio según la clase de parentesco:

1) *Parientes consanguíneos:*

1º Orden: Descendientes: Son los hijos matrimoniales o extramatrimoniales (herederos forzosos)²⁸ y los nietos del causante, pero éstos sólo heredan si ha fallado la vocación de su padre (por representación).²⁹ También los hijos adoptivos por adopción plena, a pesar de no ser consanguíneos son incluidos dentro de este orden. Éstos concurren a la herencia junto al cónyuge, distinguiendo en este caso que los bienes del causante pueden ser gananciales (obtenidos durante su matrimonio) o propios (obtenidos con anterioridad de su matrimonio o por herencia, donación o legado). Los bienes gananciales se reparten de la siguiente manera: el 50% en partes iguales para los hijos y el 50% restante lo recibe el cónyuge como socio de la sociedad conyugal.³⁰

2º Orden: Ascendientes: Son los padres del causante, quienes reciben la herencia a falta de descendientes.³¹ Quienes concurren con el cónyuge sobreviviente de la siguiente manera: de los bienes gananciales, el 50% del causante se divide la mitad para los ascendientes y la otra mitad para el cónyuge, el 50% restante lo recibe el cónyuge como socio de la sociedad conyugal, de los bienes propios reciben mitad cada uno.

²⁷ PÉREZ LASALA, José Luis, “Curso de Derecho sucesorio” (Buenos Aires, Ed. Depalma, 1989) Pág. 449

²⁸ LEY N° 14.394 “Código Civil y Leyes Complementarias”, 23° ed. (Buenos Aires, A-Z Editora, 1998), 1461 Págs.

Art. 3.565

²⁹ “*Ibidem*” Art. 3.566.

³⁰ PÉREZ LASALA, José Luis, “*Op. cit.*” Pág. 461

³¹ LEY N° 14.394 “*Op. cit.*” Art. 3.567.

3º Orden: Colaterales: Son los hermanos o sobrinos del difunto, que no habiendo descendientes, ni ascendientes, ni cónyuge sobreviviente, heredarían. Es decir, que se encuentran en el tercer orden sucesorio, pero reciben la herencia en 4º lugar.³²

2) *Parientes por afinidad:*

Es el caso especial de la nuera viuda sin hijo, que es llamada a la sucesión de los suegros, teniendo derecho a la cuarta parte de los bienes que le hubiesen correspondido a su esposo en dicha sucesión.³³

3) *Sucesión del Cónyuge:*

Concurre a la herencia junto con los descendientes, o en su defecto con los ascendientes y también con la nuera viuda sin hijos. Excluye totalmente a los colaterales (heredero forzoso).³⁴

...”El principio de la División forzosa, aplicado indiscriminadamente, ha sido censurado severamente, por las consecuencias negativas que puede ocasionar en el orden social y económico. De ahí que las legislaciones modernas hayan buscado paliativos que contemplen la indivisión temporaria, en forma más o menos duradera”...³⁵.

El término legal dado a la continuación de la propiedad y dirección de la Empresa Familiar en manos de los hijos y/o esposa del propietario de la misma (causante) *sin la repartición de los bienes* es: Indivisión hereditaria.³⁶ Ésta puede ser forzosa, siendo un caso excepcional que se determina mediante un testamento o por decisión de los herederos o sólo el cónyuge. Textualmente los artículos referidos a la indivisión hereditaria estipulan:

Art. 51: ...”Toda persona podrá imponer a sus herederos, aún forzosos, la indivisión de los bienes hereditarios, por un plazo no mayor de 10 años. Si se tratase de un bien determinado, o de un establecimiento comercial, industrial, agrícola, ganadero, minero o cualquier otro que constituya una unidad económica, el lapso de la indivisión

³² PÉREZ LASALA, José Luis, “*Op. cit.*”, Pág. 449.

³³ LEY N° 14.394 “*Op. cit.*” Art. 3.576 bis.

³⁴ PÉREZ LASALA, José Luis, “*Op. cit.*”, Págs. 451

³⁵ “*Ibidem*”, Págs. 449

³⁶ Ley N° 14.394, “*Op. cit.*”, Págs 840.

podrá extenderse hasta que todos los herederos alcancen la mayoría de edad, aún cuando ese tiempo exceda los 10 años. Cualquier otro término superior al máximo permitido, se entenderá reducido a éste. El juez podrá autorizar la división total o parcial, a pedido de la parte interesada y sin esperar el transcurso del plazo establecido, cuando concurren circunstancias graves o razones de manifiesta utilidad o interés legítimo de tercero”...

Art.52: ...”Los herederos podrán convenir que la indivisión entre ellos perdure total o parcialmente por un plazo que no exceda de 10 años sin perjuicio de la partición temporaria del uso y goce de los bienes entre los copartícipes. Si hubiese herederos incapaces, el convenio concluido por sus representantes legales, no tendrá efecto hasta la homologación judicial. Estos convenios podrán renovarse al término del lapso establecido. Cualquiera de los herederos podrá pedir la división antes del vencimiento del plazo, siempre que mediaren causas justificadas”...

Art. 53: ...”Cuando en el acervo hereditario existiere un establecimiento comercial, industrial, agrícola, ganadero, minero o de otra índole tal que constituya una unidad económica, el cónyuge supérstite que lo hubiese adquirido o formado en todo o en parte, podrá oponerse a la división del bien por un término máximo de 10 años. A instancia de cualquiera de los herederos, el juez podrá autorizar el cese de la indivisión antes del término fijado, si concurrieren causas graves o de manifiesta utilidad económica que justificasen la decisión. Durante la indivisión la administración del establecimiento competará al cónyuge sobreviviente”... (Sigue el artículo, pero refiriéndose a la casa habitación de los cónyuges, tema que no viene al caso en cuestión).

Si la unidad económica está afectada como “bien de familia”, no puede dividirse hasta que se desafecte por alguna de las causales determinadas por la ley.³⁷

Si la Empresa Familiar es una Sociedad de hecho o una Sociedad no constituida regularmente, en los casos legislados en los arts. 51 y 53, cuando existan herederos menores

³⁷ LEY N° 14.394 “Op. cit.” Art. 49.

de edad, éstos deberán ser socios con responsabilidad limitada y el contrato constitutivo deberá ser aprobado por el juez de la sucesión.³⁸

En el caso de las Empresas Familiares que estén constituidas como sociedad, si se trata de una sociedad de personas o personalista (sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de capital e industria), o una sociedad en participación (sociedad accidental, formada para realizar una o más operaciones determinadas y transitorias), ante la muerte de uno de los socios se resuelve parcialmente el contrato societario y se realizará la transmisión de bienes a sus herederos en los términos del art. 92 de la ley 19.550. En las sociedades colectivas y en comandita simple, es lícito pactar que la sociedad continúe con sus herederos, sin obligarlos a realizar un nuevo contrato, pero pudiendo éstos condicionar su incorporación a la transformación de su parte en comanditaria.³⁹

En una Sociedad de Responsabilidad Limitada se puede determinar en el contrato, la incorporación en la misma de los herederos del socio;⁴⁰ sin embargo de acuerdo a la reforma de la ley, no es necesario un pacto de continuación para que los herederos lo sucedan proporcionalmente en su calidad de socio, sino la inexistencia de un pacto de exclusión de los herederos en el contrato. Y en el caso de las Sociedades por acciones, existe libre transmisibilidad de la participación social.⁴¹

Todas estas aclaraciones es bueno tenerlas en cuenta a la hora de decidir el futuro de la Empresa Familiar a los efectos de lograr su continuidad. Por supuesto, no es necesario hacer un estudio tan profundo al respecto, ya que se puede contar con el asesoramiento de un profesional que sirva de apoyo al transcurrir el proceso sucesorio.

³⁸ ZUNINO, Jorge Osvaldo, “LEY N° 19550, Régimen de Sociedades Comerciales”, 17° ed. (Bs. As., Astrea, 2002), 560 Págs. Art. 28.

³⁹ “*Ibidem*”, Ley 19.550 Art. 90.

⁴⁰ “*Ibidem*”, Ley 19.550 Art. 155*.

⁴¹ ZUNINO, Jorge Osvaldo, “*Op. cit.*”, Ley 19.550

CAPITULO IV :

Legislación de Sucesiones

1. Colación: ⁴²

Toda donación hecha en vida por el causante a uno de sus herederos forzosos se presume como un simple adelanto de herencia, por tanto, al realizarse la partición de los bienes, se computará dentro de la hijuela de ese heredero compensándose a los otros con bienes de igual valor. Esta obligación del heredero forzoso de traer a la masa el valor de los bienes que le fueron donación, se llama colación. Sólo se estará dispensado de ella, en el caso de que el causante lo haya dispuesto así en forma expresa, sólo entonces se entenderá que la donación ha sido hecha con intención de mejorar al beneficiario y no, de hacerle un simple adelanto.

La colación se funda, pues, en la voluntad presunta del difunto. La ley estima que, salvo voluntad expresa en contrario, aquél no se ha propuesto modificar las porciones hereditarias que la ley reconoce a los herederos forzosos en la sucesión ab intestato. Es también una manera de propender a que se respete la igualdad entre los coherederos.

Hay dos maneras posibles de hacer efectiva la colación: o trayendo a la masa los bienes recibidos, computando su valor para disminuirlo de la hijuela del heredero que los recibió. Nuestro código Civil optó por el último, el obligado a colacionar no trae ningún bien a la masa, sino que recibe de menos lo que ya recibió en vida del causante. Nada de lo recibido se devuelve sino que se descuenta. Se convierte, sin embargo, en una deuda pecuniaria, cuando el heredero recibió en vida un valor mayor que el de su hijuela, en cuyo caso tiene que traer a la masa la diferencia en dinero.

⁴² BORDA, Guillermo A. "Op. Cit." Pág. 208.

En nuestro derecho, sólo las donaciones hechas a los herederos forzosos están sujetas a colación, cuando concurren a la sucesión herederos legítimos no forzosos, las donaciones hechas en vida por el causante a uno de ellos se presumen una mejora no colacionable.

2. Legítima: ⁴³

La legítima es la parte del patrimonio del causante de cual ciertos parientes próximos no pueden ser privados sin justa causa de desheredación, por actos a título gratuito.

Esta definición requiere algunas explicaciones. Aunque el Código Civil dice que la legítima es una parte de la herencia, en rigor, el concepto es más amplio. Porque para calcular la legítima no se considera únicamente la herencia, es decir, el patrimonio dejado al fallecer, sino también los bienes donados en vida por el causante. Por lo tanto, los herederos forzosos no sólo pueden atacar el testamento que ha afectado su porción legítima, sino también las donaciones.

No gozan de este privilegio todos los parientes, sino solamente aquéllos unidos muy estrechamente al causante: los descendientes, los ascendientes y cónyuge. Son en definitiva, los herederos forzosos. La legítima varía según el orden de parentesco, es mayor para los descendientes que para los ascendientes, y éstos a su vez la tienen mayor que el cónyuge.

La parte de la cual el testador puede disponer libremente se llama porción disponible. Puede repartirla entre los herederos forzosos por partes iguales, puede asignarla toda a uno de ellos o a un extraño.

El testador no puede imponer ninguna limitación al goce de la legítima por los herederos forzosos. Y si impusiere algún gravamen o condición, se tendrán por no escritos. La solución es lógica, porque el derecho a la legítima no proviene de la voluntad del causante, sino de la ley.

3. Testamento: ⁴⁴

El Art 3607 define el testamento como *el acto escrito, celebrado con las solemnidades de la ley, por el cual una persona dispone del todo o parte de sus bienes para después de su muerte.*

⁴³ “Ibidem”, 277.

⁴⁴ “Ibidem”, 299.

Caracteres:

a) Es un acto jurídico unilateral. El testamento queda perfeccionado con la sola declaración de voluntad del causante, sin necesidad de una voluntad receptiva o aceptante. Es plenamente válido por la sola declaración de voluntad del difunto.

b) Es un acto solemne. De tal modo que la omisión de las formas legales lo priva de todo efecto. Además, siempre será escrito, la forma verbal está prohibida.

c) Es un acto personalísimo. Sólo puede ser otorgado personalmente por el causante, éste no puede dar poder a otro para testar ni dejar ninguna de sus disposiciones al arbitrio de un tercero. Con ello se desea asegurar que el testamento sea la expresión auténtica de la voluntad del causante, se quiere evitar que el representante traicione el pensamiento de aquél y disponga de sus bienes de una manera distinta a la que era su voluntad.

d) Es un acto de disposición de bienes: El Art 3607, así lo define. Esto no es rigurosamente exacto, porque puede tener también otro objeto, tal como el reconocimiento de un hijo extramatrimonial o el nombramiento de un tutor, no por ello la definición del artículo debe considerarse incorrecta, puesto que, normalmente, tiene por objeto la disposición de bienes.

e) Produce efectos después de la muerte del testador. El testamento sólo está destinado a producir efectos después de la muerte del causante. Pero hay que admitir una excepción: el reconocimiento de los hijos extramatrimoniales contenido en un testamento produce efectos desde el momento del acto mismo.

f) Es un acto revocable. Por eso se lo llama de última voluntad, porque es la última voluntad, expresada con las formalidades legales, la que prevalece. La ley permite su revocación en cualquier momento. Una sola excepción tiene esta regla: el reconocimiento de hijos extramatrimoniales hecho por testamento es irrevocable.

Conclusión

Luego de realizar una ardua pero muy fructífera investigación sobre las empresas familiares, sus conflictos y posibles soluciones, y de manera tal de poder concluir este trabajo con una reflexión más que con una conclusión, si pudiese plasmar en una imagen el tema que guió mi investigación, lo haría sin dudar con la figura de un árbol o de un bosque. ¿Por qué?; los árboles y personas siguen senderos paralelos, los árboles se unen en bosque, las personas en familias. Los bosques son árboles que han sobrevivido, viven desde hace años y tienen raíces fuertes. Son árboles de una misma familia. Son muchos, y se han reproducido, crecido, y forman un panorama que se asemeja a los procesos de una empresa. Pero, así como una empresa enfrenta riesgos a diario, un bosque también lo hace, ya que puede ser degradado o destruido por: el hombre, un accidente, el aprovechamiento propio de la madera o un mal uso del suelo, etc., destruyendo lo que tardo años en formarse, en muy poco tiempo. Cuando un árbol crece desarrolla ramas, con el tiempo las ramas dan lugar a otras. Y ahora es donde surgen las preguntas: ¿hasta qué volumen de ramas puede soportar la raíz de un árbol?, ¿para atender las necesidades y objetivos de cuántas familias está dimensionada la empresa?. Si el bosque crece prolijo y cuidado, siempre habrá lugar y claridad en el horizonte. La empresa familiar debe ser mirada como un todo, como un sistema, como un bosque.

Las dificultades diarias no superadas, que se acumulan paulatinamente en la mente de la o las personas que tienen en sus manos el manejo de algo tan importante para ellas como lo es una empresa familiar, generan dudas sobre la supervivencia de éstas empresas. Eso lleva a un sinnúmero de planteos que inciden en el presente de la compañía y en el futuro de la familia.

No es nada sencillo construir una empresa familiar exitosa, mucho menos lo es hacer que perdure en el tiempo. La ventaja es que todos buscan un fin predeterminado con la tranquilidad de saber que se cuidan mutuamente las espaldas.

Sucesión... una difícil decisión con fecha de vencimiento que descansa sobre el escritorio o más bien sobre la conciencia de quien debe tomarla. El miedo al fracaso, el sueño que pueda quedar trunco, las ilusiones que se duermen y el final que se puede avecinar, son los temas que aparecen frente al empresario y lo perturban.

Los números son crueles, anualmente el 70 por ciento de las empresas familiares desaparecen, porque en ocasiones prefieren dejar pasar el tiempo, antes que encarar el proceso necesario. Tomar las decisiones requeridas se hace algunas veces difícil cuando se está trabajando con los “seres queridos”. Lo crítico es que estas dificultades pueden ser evitables si se manejan anticipadamente. Lo ideal no sería, sino que es, como lo he demostrado o más bien planteado a lo largo de éste trabajo, poder *planificar el futuro de la empresa* sin dejar nada librado al azar.

Lo que comenzó como un sueño, ya se convirtió en una verdadera empresa.

Empresa y Familia, Familia y Empresa. Se podrá cambiar el orden de los factores, pero el producto será siempre el mismo: mantener viva y en familia una idea, un sueño... de eso se trata.

Bibliografía:

- BORDA, Guillermo A., **Manual de Sucesiones**, 14ta. Ed. (Bs. As., Abeledo Perrot, 2004), 494 Págs.
- DODERO, Santiago, **Empresas familiares ¿Cómo planificar su continuidad?**, en Serie Cuadernos, Sección Administración N° 102 (Mendoza, Facultad de Ciencias Económicas, UNC, 1992), 19 Págs.
- DODERO, Santiago, **El secreto de las empresas familiares exitosas** (Bs. As., El Ateneo, 2002), 280 Págs.
- DODERO, Santiago, **La sucesión de la Dirección en la Empresa Familiar**, en Jornadas de Ciencias Económicas, v. I (Mendoza, Facultad de Ciencias Económicas, UNC, 2001), 15 Págs.
- DODERO, Santiago. Entrevista de Lic. Paula Martínez, 08 de Julio de 2010, en La gaceta online: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, “**Empresas Familiares: la sucesión hay que pensarla desde que nacen los hijos**”, Córdoba; de: <http://www.cpcecba.org.ar/noticias.asp?idn=3396>
- GALLO, Miguel Ángel, **La Sucesión en la Empresa Familiar Nro. 12** (Barcelona, La Caixa, 1998), 197 Págs.
- IBARRA RAMOS, Ramón, **Empresa-Familia. Una relación constructiva** (México, Trillas, 2000), 173 Págs.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, **www.iefamiliar.com**
- KAPLUN, Carlos, **www.mercado.com.ar** , Sección Herramientas Tácticas: Gestión de las Empresas de Familia (abril '05).
- KAPLUN, Carlos, **La familia en la empresa**, en publicación del Centro de Empresas de Familia y Universidad de Congreso (Mendoza, 2000), 10 Págs.
- KAPLUN, Carlos; **Centro de Empresas de Familias CEDEF** de: <http://www.empresasdefamilia.com.ar/>
- LEACH, Peter, **La empresa familiar**, trad. F. Villegas (Barcelona, Ed. Juan Granica, 1993 y 1996), 311 Págs.

- LEACH, Peter y BOGOD, Tony, **Dossier de Prensa: Claves de la empresa familiar**. Pág. 4/7, de: www.acceso.com/show_annex.html?id=28442
- LEY N° 14394 **Código Civil y Leyes Complementarias**, 23° ed. (Buenos Aires, A-Z Editora, 1998), 1461 Págs.
- MONSÓ, Luis, 2003. **Empresas Familiares y Sucesión, una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un enfoque psico-económico** de: http://www.produccion-animal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/24-empresas_familiares_y_sucesion.htm
- OCÉANO GRUPO EDITORIAL S.A., **Biblioteca práctica de Administración de la Pyme**, v. II (Barcelona, Océano Grupo Editorial, 1998), Págs. 199.
- OLTRA, Vicente; 2008. **El protocolo en la empresa familiar** de: http://www.blogs.catholic.net/empresafamiliar/2008/08/el_protocolo_en_la_empresa_fam.html
- ORTS SERRANO, José; **La sucesión en la empresa familiar** de: http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/trampas.htm
- PÉREZ LASALA, José Luis, **Curso de Derecho sucesorio** (Buenos Aires, Ed. Depalma, 1989) págs. 449/461.
- TRINCHANT, Carlos; 2010. **La importancia de planificar la sucesión en la empresa familiar** de: <http://www.fundspeople.com/asesores/tribunas/3131/Banca-Privada--Family-Office--EAFI--Asesores>
- VALDA, Juan Carlos; 2010. **La sucesión en la empresa familiar** de: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/22/la-sucesion-en-la-empresa-familiar/>
- WIKIPEDIA, **Empresa Familiar**, de: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar
- ZUNINO, Jorge Osvaldo, **LEY N° 19550, Régimen de Sociedades Comerciales**, 17° ed. (Bs. As., Astrea, 2002), 560 Págs.