



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA DE ADMINISTRACION

SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: “LA IMPORTANCIA DE PLANIFICAR”

DIRECTOR: Lic. Guido Leonel Curletto

Alumna: Pardo, Cintia Graciela

DNI: 34.501.817

2017

Agradecimientos

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Le doy gracias a la Universidad Nacional de Río Cuarto por haberme recibido con los brazos abiertos y por haberme dado una beca cuando la necesite, gracias a todo el personal docente y no docente por ser tan amable y responder a cada inquietud o buscar la solución a algún problema cuando fue necesario.

A mis padres **Lorenza** y **Carlos** por los valores que me han inculcado, por no dejarme que me rindiera jamás, le doy gracias a mi mamá por darme la oportunidad de estudiar, por ser mi gran ejemplo de vida y por apoyarme siempre en todo momento a pesar de las circunstancias.

A mis hermanas **Maria, Sole y Emi** por ser una parte importante de mi vida, pero por sobre todo por darme el regalo más importante de mi vida a **Bianca y Felipe** que son mi sentimiento más profundo, la sonrisa sincera y el abrazo que espero a diario.

A mi madrina **Nora** y a toda su familia por estar siempre disponible sin importar el día ni la hora.

Le quiero dar un millón de gracias a **Gustavo** por ser mi fiel compañero, por acompañarme siempre en las buenas y las malas, por su paciencia y amor incondicional. Te Amo!!!

A mis amigos que son los mejores del mundo, para mí una familia Riocuartense **Lauti, Sonia, Sabri, Jesús, Walter, Pame y Yeni** gracias por ser mi consuelo, el eco de mi risa, un bastón donde apoyarme, la mano que me tiraba para que me levante y la pared que no me dejaba volver a caer, saben lo importante que son para mí y saben que siempre voy a estar cuando me necesiten.

Gracias a todos los contadores y licenciados que me dieron clases, quienes confiaron en mí, me apoyaron, y dedicaron tiempo aportando experiencias y conocimientos.

A todos los compañeros que me cruce en esta etapa con quienes compartí momentos, mates, charlas, estudios y clases, a todos ellos les digo gracias por el apoyo y por el aguante. También le doy gracias al Espacio Independiente por haber permitido que forme parte de esa gigante banda, la cual siempre lucha por los derechos de los estudiantes día a día, además le quiero dar especialmente las gracias al MAS+, espacio independiente en económicas, porque son unas hermosas personas que siempre estuvieron y están presentes en los momentos buenos, pero en los malos mucho más cerca para acompañarme y ser mi sostén.

Y por último pero no menos importante le quiero dar las gracias a mi abuela **ELVIRA** porque aunque ya no se encuentre en este mundo físicamente fue la persona que más me acompañó en este tiempo, siempre estarás presente en mi vida y en mi corazón, gracias por creer en mí y por necesitarme tanto como yo te necesite a vos. ¡Ya soy Licenciada nonita!

Cintia

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Contenido

Introducción.....	5
Capítulo 1: La empresa familiar	7
Empresa Familiar.....	9
Fortalezas y debilidades de las empresas familiares:	13
Trampas de la Empresa Familiar.....	14
Ventajas y desventajas de las empresas familiares	16
Ciclo de vida de la Empresa Familiar	20
Etapas de desarrollo en una empresa familiar	27
Capítulo 2: La Sucesión en una empresa familiar	30
Etapas y transiciones generacionales.....	30
La sucesión como proceso: un camino largo y sinuoso.....	32
1º Análisis de la empresa, la familia y el empresario	33
<i>El Análisis de la Empresa</i>	34
<i>Análisis de la Familia</i>	35
<i>Análisis del Empresario</i>	37
2º Estrategia de Marketing	38
3º Elaboración del plan de sucesión	39
<i>La transferencia de la propiedad de la empresa</i>	39
4º Cómo manejar la transición.....	40
5º El desafío de despedirse	40
<i>¿Cuándo Retirarse?</i>	41
<i>¿Cómo Retirarse? : Estilos de retirada</i>	42
Opciones de Sucesión.....	43
Problemas o desafíos de la sucesión.....	44
Factores que pueden ocasionar la resistencia al cambio generacional:	48
Capítulo 3: La planificación	51
Concepto e Importancia	51
El proceso de Planificación formal y la EF:	52
El proceso de planificación paralela.....	54
Objetivos del PPP para la familia:.....	56
Objetivos del PPP para la empresa.....	57
Capítulo 4: La planificación de la Sucesión en la Empresa Familiar.	59

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Planificación y elaboración del proceso sucesorio	59
Cuando se debe comenzar dicha planificación.....	62
Sujetos intervinientes en la planificación.....	63
Fases de la sucesión planificada	63
Fase 1: planificación de la sucesión	64
Fase 2: preparación del sucesor.....	64
Fase 3: traspaso del empresario al sucesor.....	65
Fase 4: retirada del empresario.....	66
Elección y preparación del sucesor	66
Desarrollo profesional del sucesor	67
Protocolo familiar.....	74
<i>Tipos de Pactos:</i>	75
<i>Contenido del Protocolo:</i>	75
Recomendaciones y conclusión final	79
ANEXOS.....	81
Anexo 1	82
Anexo 2	84
Anexo 3	87
Anexo 4	88
Bibliografía.....	93

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Introducción

La temática estudiada se centra en la empresa familiar como institución económica inmersa en el mundo competitivo actual, la cual debe tener dentro de su visión el deseo de perdurar varios años, independientemente de la generación familiar que este al mando.

La naturaleza intrínseca de las organizaciones bajo estudio se encuentra conformada por dos importantes sistemas: la familia y la empresa. Partiendo de ello, nos focalizaremos en el deseo de trascendencia y continuidad de los fundadores de empresas familiares, analizando en profundidad el por qué de dicho anhelo.

La sucesión es una instancia que permite la transmisión del poder, la responsabilidad, la dirección y la propiedad de la generación predecesora a la siguiente. Pero así como los principales procesos organizacionales deben ser planificados, también debe serlo el proceso sucesorio. A partir de ello, se analizará la interrelación existente entre esta planificación, desde el punto de vista de la familia y el del negocio, y las posibilidades de lograr una transición ordenada y satisfactoria del poder, en pos de proporcionar una serie de recomendaciones donde se integran los conocimientos aprendidos.

Capítulo 1: La **Empresa Familiar**



Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Capítulo 1: La empresa familiar

Antes de profundizar en la temática de empresa familiar, es menester entender que se entiende por tal. Para ello se comenzará por definir las palabras “Empresa” y “Familia”.

Empresa: Desde la teoría económica y la ciencia de la administración, se ha definido a la empresa como la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que,



valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo. Además, busca armonizar los intereses de sus miembros y tiene por finalidad crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos. También es una organización con finalidad económica y con responsabilidad social, generadora de productos y servicios que satisfacen necesidades y expectativas del ser humano. Es así que la empresa es definida “como la organización técnico-económica que se

propone producir, mediante la combinación de diversos elementos -naturaleza, trabajo y capital- bienes o servicios destinados al cambio (venta) con esperanza de obtener beneficios, corriendo los riesgos por cuenta del empresario, esto es, de aquél que reúne, coordina y dirige esos elementos bajo su responsabilidad”. (Álvarez, 2007)

La característica esencial de la empresa es el riesgo de la producción ante los términos desconocidos en que habrá de efectuarse la venta, a través de la adecuada combinación de los medios de producción -capital- y de los agentes de producción –trabajo- siendo el eje de todo el mecanismo económico, convergiendo allí todos los factores de la producción.

Irigoyen (2005) conceptualiza a la empresa como una “*institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas, convirtiéndose en un ámbito apto para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio de coordinación de esfuerzos sobre la base de cooperación*”; es decir, constituye una creación humana para superar las restricciones que le impone la naturaleza, para transformarla y lograr una adaptación al medio ambiente donde se encuentra inserto. El contexto político, económico, social e internacional influye a través de fenómenos causales en la empresa provocando efectos, y viceversa.

Por otro lado, cuando se habla de **Familia** se dice que es un “*grupo de personas unidas por el parentesco, es la organización más importante de las que puede pertenecer el hombre. Esta unión se puede conformar por vínculos consanguíneos o por un vínculo constituido y reconocido legal y socialmente, como es el matrimonio o la adopción*”. (Porto- Marino, 2008)

La palabra familia proviene del latín “familia” de “famulus”, que a su vez deriva del osco “famel” que quiere decir siervo, y más remotamente del sánscrito “vama”, que significa habitación, casa. Partiendo de esta etimología, en la antigüedad se consideraba

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

familia al conjunto de personas y esclavos que habitaban con el señor de la casa. (Porto- Marino, 2008)

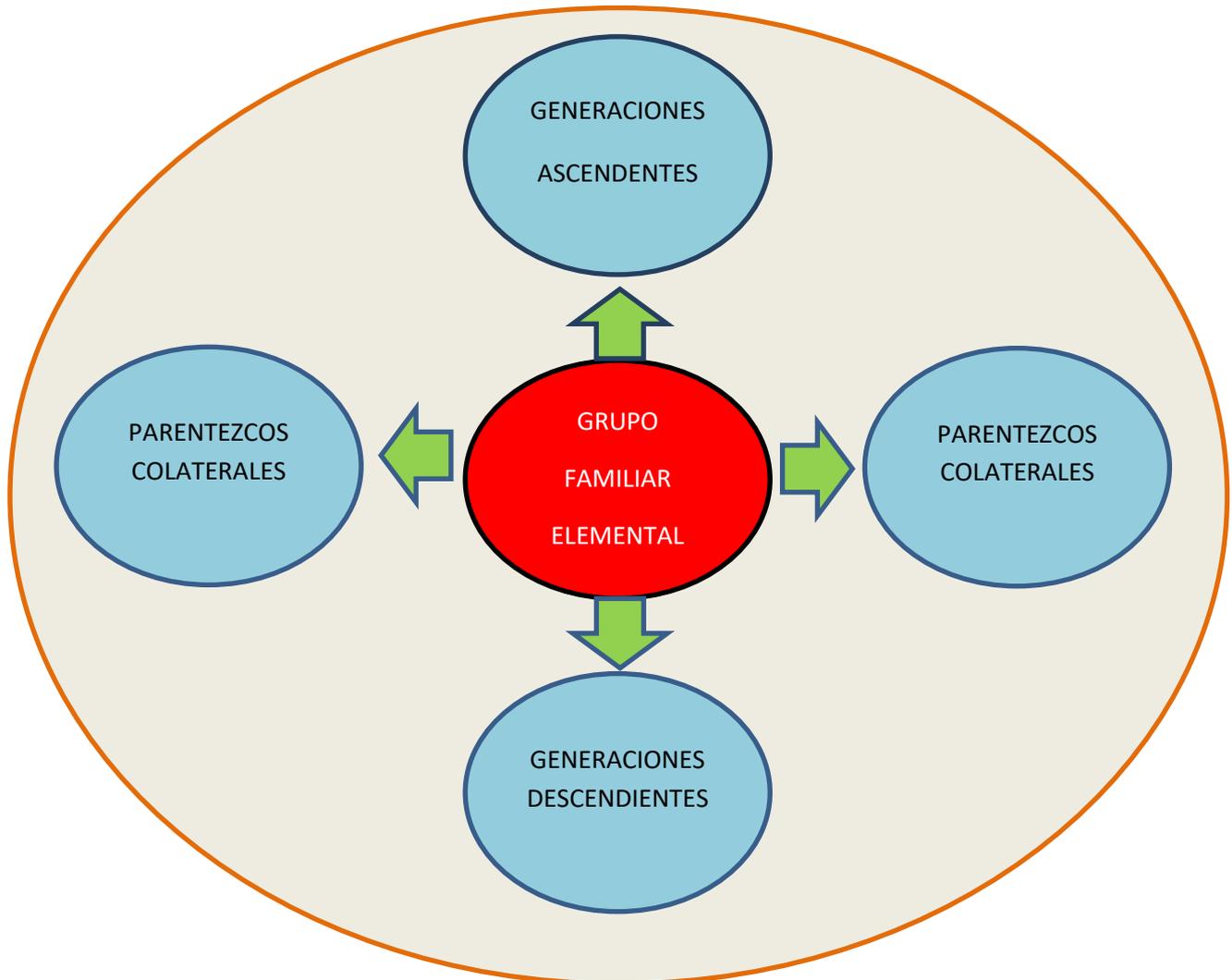
La familia es el conjunto de personas unidas por vínculos de matrimonio, parentesco o adopción. Considerada como una comunidad natural y universal, con base afectiva, de indiscutible formativa en el individuo y de importancia social. Se dice que es universal ya que la historia de la familia es la historia de la humanidad. En todos los grupos sociales y en todos los estadios de su civilización, siempre se ha encontrado alguna forma de organización familiar. La familia se ha modificado con el tiempo, pero siempre ha existido, por eso es un grupo social universal, el más universal de todos.

La relación de parentesco se puede dar en diferentes niveles, esto lleva que no todas las personas que conforman una familia tengan la misma cercanía o tipo de relación. Dentro de estos niveles, como para ejemplificar lo resaltado, cuando hablamos de **familia nuclear**, nos referimos al grupo conformado por el padre, la madre y los hijos; sin embargo, si nos referimos a la **familia extensa**, ésta también se compone por los abuelos de ambos lados, los tíos, primos y quien corresponda. Y por otro lado, podemos diferenciar las **familias compuestas**, que son aquellas que están formadas por el padre y la madre, y a su vez con algún miembro que sólo tenga vínculos sanguíneos con uno de ellos.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Figura 1

EL CLAN FAMILIAR (O FAMILIA AMPLIADA)



Fuente: extraído de “Rasgos y desafíos de las empresas familiares”. Niethardt, Ernesto G. Pág. 17

Empresa Familiar

En base a las definiciones precedentes es posible avanzar hacia una conceptualización de empresa familiar, ya que si bien no existe una definición de ésta que sea aceptada universalmente, se conoce que el elemento distintivo y característico radica en la participación de la familia dentro de la empresa. Lo cierto es que las numerosas definiciones existentes hacen mención a los siguientes elementos (Niethardt E., 2012)

- Porcentaje mayoritario de participación en el capital poseído por una familia.
- Uno o más miembros de la familia propietaria desempeñan funciones ejecutivas.
- Hay intención de mantener la participación de la familia en la empresa.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Hay una continuidad determinada por el número de generaciones de la familia propietaria que interviene en la empresa.
- Una o más familias participan en la dirección o en la propiedad de la misma o en ambas.
- Existe un reconocimiento preestablecido sobre el control que ejerce la familia con participación mayoritaria.
- Existencia de empleados no pertenecientes a la familia, entendiéndose que dicha empresa es familiar.
- Deseo de trascendencia empresarial en manos de generaciones familiares.
- Los descendientes directos del fundador ejercen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas.

Algunos autores como Neubauer y Lank (2005) definen a la empresa familiar como: *organizaciones creadas y gestionadas por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y siendo parte de su visión estratégica la continuidad de la misma en manos de las siguientes generaciones familiares.*

Según la definición de Miguel Angel Gallo (1997), una auténtica Empresa Familiar es aquella en donde existe un importante nexo de unión, de creencias y valores, entre la familia y la empresa. Dado lo difícil que resulta identificar la cultura y creencias existentes para poder clasificarlas como tales, es que se adopta un enfoque más práctico consistente en el cumplimiento de tres condiciones que, de existir, hacen muy probable la existencia de dicho nexo. Estas condiciones son:

1. **Propiedad:** Una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
2. **Poder:** Algunos o varios de los propietarios dedican la totalidad, o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF.
3. **Continuidad:** Al menos está incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la Empresa hacia generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria. (Gallo, 1997)

Los autores Estadounidenses Melissa Shanker y Joe Astrachan (1995) desarrollaron tres definiciones de empresas de familias: una amplia, una intermedia y otra restrictiva.

La definición más **amplia** requiere que la familia tenga control sobre la dirección estratégica y la intención de que la empresa se mantenga en poder de la familia. Esta definición incluye empresa en las que los miembros de la familia no están involucrados en la gestión del día a día, pero ejercen influencia en la toma de decisiones a través del directorio o por su participación mayoritaria o significativa en la propiedad.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

La definición **intermedia** de empresa familiar, requiere que el fundador o sus descendientes participen en la dirección, tengan el control de las acciones con derecho a voto y alguna participación de la familia en gestión.

Por último la definición **restrictiva** requiere que haya más de una generación involucrada en la empresa, un compromiso directo de la familia en la gestión del día a día de la empresa y que más de un heredero tenga responsabilidades directivas.

Una de las últimas definiciones ha sido aportada por la London Business School, según la cual, para que una empresa se considere como familiar, debe de cumplir uno de los siguientes requisitos (Uhlener, 2005):

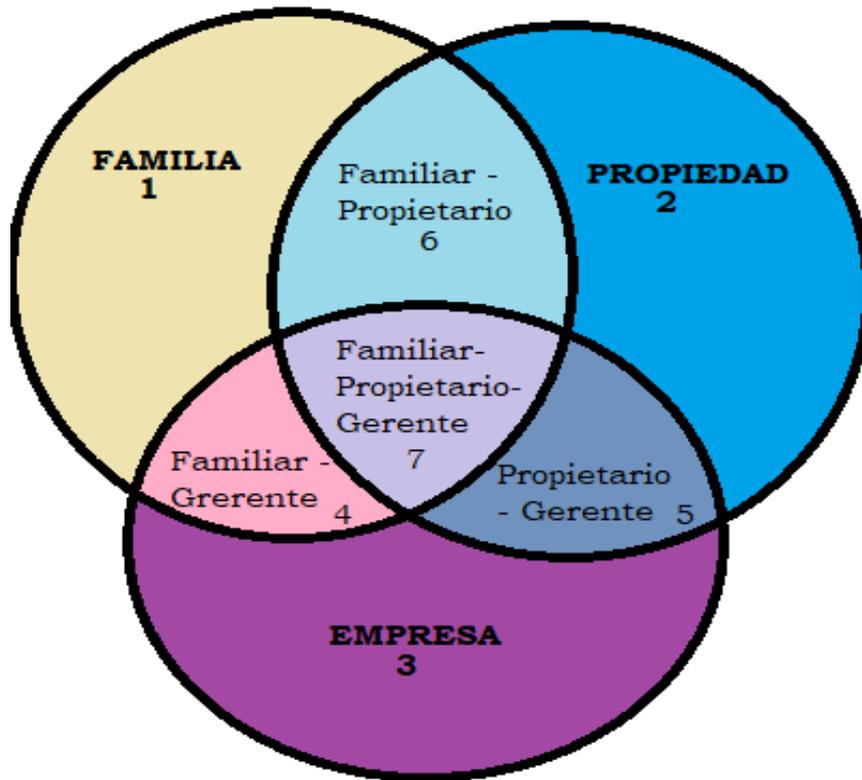
- i) la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos;
- ii) miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial;
- iii) un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad. A lo que se debe añadir una característica adicional, y es la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional.

En resumen, el principal rasgo característico de las empresas familiares es la estrecha relación existente en la vida de la empresa –empresa familiar- y la vida de la familia – familia empresaria-; o dicho de otro modo, entre propiedad, gestión y familia. La interrelación de estos tres elementos, propiedad, gestión y familia, hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados respecto de la empresa no familiar. Esta interconexión supone que cualquier cambio en uno de los elementos afecte inevitablemente al resto de sistemas.

Existe un modelo denominado de los tres círculos que permite identificar los principales conflictos originados por los distintos grupos de interés que intervienen en la empresa familiar:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Figura 2: Interrelaciones en la empresa familiar



Fuente: Extraído de Doderó, Santiago “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”, pp.89

1. Participantes en la propiedad de la empresa
2. Participantes en la gestión de la empresa
3. Miembros de la familia
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

Entre los conflictos originados por los distintos grupos de interés que conforma el sistema de la empresa familiar, se destaca el que enfrenta a los propietarios familiares que no participan en el negocio ante la política de reparto de dividendos que plantea la dirección o los planes de expansión del negocio que impliquen operaciones de cierto riesgo o ampliaciones de capital.

En los primeros años de vida de la empresa familiar es lógico que se produzca una confusión entre los valores empresariales y los familiares, pues el cabeza de familia es además el fundador y gestor del negocio. Sin embargo, a medida que aumentan tanto la dimensión de la empresa como la composición de la familia debido al tránsito generacional, se hace necesario diferenciar ambas figuras. Las relaciones entre los accionistas familiares se vuelven más complejas a medida que las empresas van evolucionando y se diluye el liderazgo que, en primera generación, recaía sin ningún tipo de dudas en el fundador.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Del mismo modo se pueden explicar la rivalidad entre los distintos miembros del clan familiar ante la superposición de papeles en el plano familiar y empresarial, provocada en muchas ocasiones por el líder empresarial que también quiere ocupar ese papel en la familia, o por aquellos miembros de la familia que se consideran portavoces de la empresa. La existencia de roles simultáneos puede facilitar también la eficacia y la confianza en el proceso de toma de decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de la familia, de la gestión y de la propiedad sean compatibles. Sin embargo, esa situación sólo se plantea en empresas familiares con una gran lealtad y en la que existen fuertes lazos de cooperación en todos los sistemas; más propia de empresas familiares jóvenes, en primera generación, en las que el fundador además de principal propietario y gestor, es el cabeza de familia. Pero la presencia de roles simultáneos presenta una serie de limitaciones y desventajas, siendo las más evidentes las provocadas por el trasvase de conflictos desde la familia a la empresa y viceversa. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa. En consecuencia, las empresas pueden verse perjudicadas por una falta de objetividad en la toma de decisiones y las familias pueden tener la sensación de que se sacrifica a los familiares por el bien de la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

Fortalezas y debilidades de las empresas familiares:

Algunas opiniones sugieren que cuando una familia y un negocio están entrelazados generalmente la empresa es menos eficiente, pero en verdad esto no necesariamente es así, si no se ignoran las implicancias de esta realidad.

No se debe desconocer, sin embargo, que este tipo de empresas que tan bien reflejan el espíritu emprendedor y el desarrollo de la iniciativa privada, poseen serias dificultades para el crecimiento y una elevada tasa de mortalidad.

Entre las diferentes razones que ayudan a explicar esto se encuentran las siguientes:

- Envejecimiento de la estructura organizativa (coincidente con el del fundador) y maduración de los productos y mercados en donde compite la empresa, menor propensión a asumir riesgos y mayores necesidades económicas de la familia.
- Prolongada crisis en la segunda generación, en cuanto a la ostentación de poder por parte de los componentes de la estructura de responsabilidades.
- Serias dificultades para financiar el crecimiento, desarrollo y revitalización estratégica de la EF. (Gallo, 1997)

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Se deberán tener en cuenta las fortalezas y debilidades de las organizaciones, para poder buscar una conducción y planificación adecuadas que minimicen los aspectos negativos y resalten los fuertes.

Siguiendo a Leach (1996) las fortalezas y debilidades de una empresa familiar son:

Fortalezas:

- Supervivencia (A veces a costa del patrimonio personal del/los fundador/es)
- Fuerte cultura organizacional que se refleja en la calidad del servicio ofrecido al cliente.
- Fuerte compromiso con la Empresa.
- Flexibilidad en el trabajo.
- Tiempo y dinero a disposición del negocio.
- Rapidez en la toma de decisiones y orgullo.

Debilidades:

- Incorrecta división del trabajo.
- Familiarización de los vínculos laborales.
- Falta de claridad entre el espacio social y laboral.
- Dificultades en la negociación (lo tuyo es mío y lo mío es de todos).
- Dificultad para resolver la sucesión y conflictos emocionales.

Trampas de la Empresa Familiar

Las debilidades mencionadas en el apartado anterior, se conjugan creando lo que M. Gallo llamó "Las Trampas de la EF", y representan las causas más profundas de problemas para las EF. Son, por ende, las más difíciles de aceptar y de solucionar, las mismas podrían resumirse en las siguientes:

1. **Confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir:** la propiedad de las acciones se adquiere por compra, herencia, etc., y la capacidad de dirigir que tienen las personas se desarrolla mediante la práctica y el estudio. La coincidencia de propiedad y dirección suele darse de manera natural en los primeros años pero después debe surgir de manera intencional, de modo que debe ser buscada, lograda y evaluada con frecuencia. Hay que destacar que el hecho de poseer propiedad ahora o en el futuro, es decir el fundador o sus herederos, no es garantía de que estos propietarios posean capacidad de dirección adecuadas a las nuevas situaciones que ha de atravesar la empresa. Además es importante destacar que al incorporarse nuevos propietarios, como lo son los herederos, la empresa va a enfrentar un gran crecimiento y por otro lado la dilución de la propiedad conduce a nuevas situaciones, donde los propietarios pueden caer en el error de pensar que todos son iguales o tienen los mismos derechos de ostentar el poder, cuando las diferencias entre las capacidades de las personas son patentes y los derechos dependen de los porcentajes de propiedad

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

poseídos. Por otro lado en la empresa hay muchos roles para desempeñar, roles que van desde ser un accionista a ser un secretario, pasando por miembros del consejo de administración, etc. (Gallo, 1997)

- 2. No seguir las leyes de Mercado:** En especial aquellas que fijan los precios de los factores de producción, las que determinan la estructura competitiva del mercado y las que acotan las necesidades de inversión. Las empresas familiares caen en esta segunda trampa cuando se confunden en las retribuciones del trabajo durante un período prolongado de tiempo. Estas retribuciones han de ser de mercado, no son válidas las políticas permanentes de retribuir por debajo del mercado a los miembros de la familia, por considerar que al ser la empresa propia lo van a recuperar más adelante, o dar una retribución superior porque la necesitan para vivir. Cuando en la fijación de las remuneraciones, o de otros inputs necesarios para la producción, no se siguen los valores de mercado, como mínimo se tiene una confusión en la contabilización de los costes y, dado que no se parte de una base acertada en la comparación con los competidores, se cometerán errores en el análisis de las políticas de ventas. A veces puede suceder que las organizaciones caigan en la trampa de dar remuneraciones altas a los miembros de la familia que las dirigen y dividendos pequeños a los accionistas, lo mejor que puede hacer el accionista es luchar para alcanzar el poder de dirigir la empresa o luchar para vender su parte a quien más le pague por ello, sea o no de la familia. (Gallo, 1997)
- 3. Confusión entre los lazos afectivos y contractuales:** La empresa y la familia son instituciones que tienen finalidades distintas, la empresa está para crear riquezas y la familia esta para generar felicidad. En una familia todos sus miembros contribuyen al desarrollo de los demás sin medir detalladamente ni lo que dan ni lo que reciben y el amor hace que todos puedan recibir más de lo que aportan. En cambio en la empresa cada persona tiene que aportar su esfuerzo para lograr la generación de riqueza económica y recibir parte de lo generado. La tensión contractual propia de las relaciones que se tienen en la empresa es buena, pues anima a competir en la búsqueda de lo mejor para la empresa. (Gallo, 1997)
- 4. Retrasar la Sucesión:** En una empresa familiar una sucesión bien hecha es un proceso que abarca múltiples objetivos y actividades en áreas de la empresa y temas de la familia muy distintos. Una sucesión bien preparada significa haber formado uno o varios sucesores, desarrollando, al mismo tiempo, un equipo directivo, con una pirámide de edades y de capacidades equilibradas. Es decir, los futuros accionistas están en condiciones de desempeñar sus responsabilidades como tales accionistas, y que los órganos de gobierno, como el consejo de administración o el comité de dirección, están formados por

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

personas más competentes. Una sucesión bien realizada significa la transmisión de los puntos básicos de una cultura de empresa a aquellas personas que la han de vivir y hacer evolucionar, para que la organización y su estrategia, basado en valores seguros, mejore su actuación. (Gallo, 1997)

En el próximo capítulo se ahondará con mayor precisión sobre esta temática.

- 5. Creerse Inmunizado:** Es decir pensar que ninguna de las cuatro trampas antes mencionadas alcanzará a su empresa, porque se poseen los conocimientos necesarios y se intentan mantener actitudes contrarias. Estar personalmente convencido que por haber meditado sobre la existencia probable de algunas trampas de la EF, e incluso haber trabajado ya en su solución, preparándose de esta manera para no caer en dichas trampas, es sin duda la causa de la mayor parte de los fallos en la continuidad de la organizaciones. (Gallo, 1997)

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las características antes mencionadas hacen que las empresas familiares presentan una serie de ventajas y desventajas que las identifican y diferencian de sus pares no familiares.

Las ventajas

Las Empresas Familiares son organizaciones que presentan una serie de ventajas naturales verdaderamente valiosas. 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. Sí bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

a- Compromiso

Los individuos que forman parte de 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, esto se traduce en dedicación y compromiso, extendiéndose 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, el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común. (Leach, 1996)

b- Conocimiento

Las EF a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know-how comercial que no poseen sus competidores:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

conocimientos prácticos o manera de trabajar que poseen sus empleados y que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia. (Leach, 1996)

c- Flexibilidad en el trabajo y en el tiempo

Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidad de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente. La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, y en eso reside otra importante distinción entre familias empresarias. La mayor parte de las familias tienen un ingreso fijo derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que deben tomar son concernientes a la manera en cómo se gastará ese dinero. Pero 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 a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión. La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las EF. Éstas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes. (Leach, 1996)

d- Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo ya que los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos, el hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja.

El doctor Peter Davis, catedrático de la Wharton Business School, una autoridad en lo que concierne a los problemas que plantea la empresa familiar, considera que este aspecto es potencialmente muy importante:

"Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, ésa es la empresa familiar. Ni el capitalismo más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupadas por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única que puede verdaderamente hacer proyectos a largo plazo"... (Davis, 1990)

Pero, si bien las familias serían eficientes en el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes - para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. (Leach 1996).

En resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado. Cuando se dan las condiciones propicias para que una familia pueda confiar en su visión de futuro, concentrarse en eso y apoyarse en un propósito estratégico a largo plazo - como el que caracteriza a las empresas japonesas -las posibilidades son enormes. (Leach, 1996)

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

e- Una cultura estable

En una empresa familiar el presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del management 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 establecerse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía, todos saben cómo se deben hacer las cosas.

Sin embargo, como ocurre con algunos otros factores ventajosos para la empresa familiar, una cultura estable muy marcada 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 hacemos así", y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente. (Leach, 1996)

f- Rapidez en la toma de decisiones

En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general bien distribuidas y el proceso de la toma de decisiones, está deliberadamente circunscripto a uno o dos individuos claves. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir preguntárselo al patrón o al encargado correspondiente. (Leach, 1996)

g- Confiabilidad y orgullo

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla, por otra parte el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que está haciendo. Este orgullo, que en algunas circunstancias suele casi institucionalizar a la empresa, se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing.

Las desventajas

Así como están en condiciones de lograr ventajas significativas y valiosas, las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y habituales.

Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales Leach en su libro “La empresa familiar”, (1996) menciona las siguientes:

a- Rigidez

La rigidez es lo opuesto a la ventaja de contar con una cultura estable, es decir, trasponer las puertas de algunas empresas familiares pueda llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos como: "las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así", reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y mal dispuestas para el cambio.

b- Desafíos comerciales

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejos de las transacciones e incremento del capital.

Generalmente los métodos que se utilizan en una empresa familiar, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio de mercado, pueden volverse obsoletas. Las dificultades en esta área no son los efectos tecnológicos de la informática para los fabricantes de máquinas de escribir. También pueden provenir de sutiles cambios de énfasis en la fabricación del producto o en el marketing, que pueden ser muy perjudiciales para una empresa del tipo 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 avanzada edad y su hijo, el heredero forzoso, está convencido 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 en el 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 y, sobredimensionado por un posible conflicto familiar, constituye un problema más grave.

Por último, en comparación con la amplia gama de alternativas financieras al alcance de las compañías colectivas, con una diversificada base de accionistas, las EF obviamente tiene opciones mucho más limitadas en lo que concierne al incremento de capital. Generalmente se oculta un temor a la pérdida de control, específicamente por la influencia que pueden ejercer los extraños a la familia sobre el modo de manejar la empresa.

c- 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 se cambia la conducción de una compañía, como así también su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser, conciliados en forma simultánea. Por ejemplo, donde exista definida jerarquía de gestión, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir nuevas responsabilidades y la posible reacción del personal si se coloca a un extraño en el puesto clave de management. Nuevamente, esta es una situación en donde la EF enfrenta los mismos problemas que las otras firmas, 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. (Leach, 1996)

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

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

preocupado por el tema de la sucesión, porque duda de la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Por otro lado la empresa sufre una transformación debido a que 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. Aquí nos detendremos ya que toda la problemática de la sucesión se tratará en los capítulos siguientes.

d- Conflictos emocionales

Los problemas emocionales pueden limitar el campo de acción comercial de la firma, además es oportuno reiterar que 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 cuya causa es la afectividad entre sus miembros, 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 - familia y empresa 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 nuevos patrones de conducta emocionales que surgen dentro de la empresa familiar, en un contexto comercial habitual, son profundamente irracionales e inapropiados.

e-Liderazgo y legitimidad

Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar en este planteo inicial 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 suele ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso, más aún, cuando alcanza a la tercera.

Ciclo de vida de la Empresa Familiar

El transcurso del tiempo, los cambios a que dan en las personas y en las familias, sumado al esfuerzo para que se mantenga el carácter de EF, hace que este tipo de empresas pasen por etapas que presentan marcadas diferencias en relación a empresas no familiares. Las etapas más características acostumbran a darse en la última época en que la EF es conducida por su fundador, en los primeros años en que es dirigida por miembros de la segunda generación, y en el período de tiempo que corresponde a la incorporación de la tercera generación.

Las etapas por las que transita la organización y los problemas que en ellas aparecen, deben estudiarse de dos puntos de vistas diferentes. **El primer punto de vista** está relacionado con la situación de la familia, es decir, a los problemas que tiene la familia cuando la empresa pasa de tener un solo propietario a ser una empresa de hermanos y, posteriormente, una de primos.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Tabla 1: Problemas en la Evolución de la EF: la Familia

Etapa	Problemas
1° El fundador y propietario	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad económica de la esposa.• Planificación de la transmisión del patrimonio.• Sucesión
2° Los Hermanos son socios	<ul style="list-style-type: none">• Lograr la armonía y el trabajo en equipo.• Mantener la propiedad en manos de la familia.• Sucesión.
3° Múltiples miembros de la familia son accionista.	<ul style="list-style-type: none">• Dividendos• Liquidez para los accionistas• Financiación de la empresa.• Participación de los miembros de la familia en la empresa.• Resolución de conflictos con los accionistas.• Transmisión de la cultura de la empresa a los accionistas y miembros de la familia.

(Fuente: Extraído de Gallo Miguel A. “La empresa familiar”, pp. 30.)

El segundo punto de vista corresponde a la dirección de las actividades empresariales que, partiendo de una “aventura empresarial”, transforman la organización en otra formada por varias unidades estratégica de negocio.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

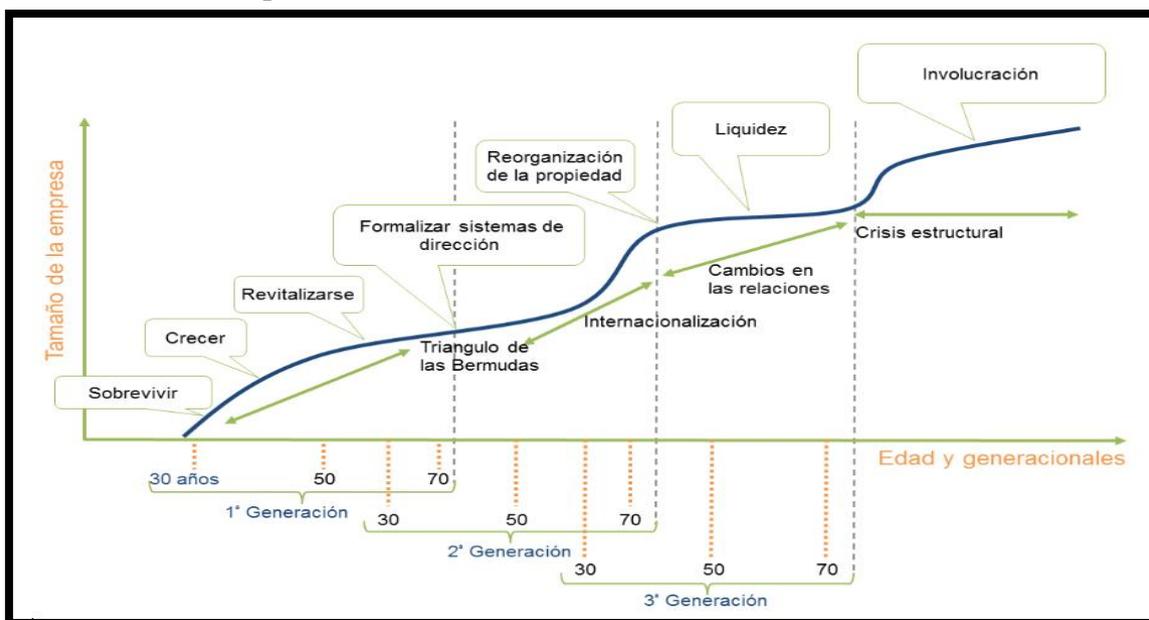
Tabla 2: Problemas en la Evolución de la EF: la Familia

Etapa	Problemas
1° Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivir. • Crecer.
2° Profesionalizar	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar estratégicamente. • Formalizar los sistemas de dirección.
3° Empresa con varios negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de Recursos. • Control de las inversiones. • Estrategia Corporativa. • Cultura. • Relaciones entre accionistas. • Liderazgo y Sucesión.

(Fuente: Adaptado de Gallo, M. A. “La empresa Familiar” pp. 31).

Figura 3:

Evolución de la Empresa Familiar



(Fuente: Adaptado de Gallo, Miguel A. “La empresa Familiar” pp. 31)

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Con frecuencia se afirma que la sucesión es el principal problema de la EF, pero, tal y como se deduce de los cuadros anteriores, dicha afirmación es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática con la que se enfrentan las empresas, que es mucho más amplia y compleja. El estudio de los problemas se hará siguiendo a Miguel Ángel Gallo (1997), para una visión más clara todos los problemas serán agrupados en 4 situaciones típicas:

a) La triple coincidencia de circunstancias adversas (Triángulo de las Bermudas)

➤ *La maduración del negocio:* La mayoría de los productos tienen un ciclo de vida que culmina cuando su mercado madura, las ventas no experimenta crecimiento e incluso posteriormente entran en declive. Las empresas familiares en la primera generación son una excepción, ya que generalmente son más sensibles al fenómeno de la maduración y además son más débiles frente a sus consecuencias, debido a que no cuentan con suficientes recursos económicos y técnicos el diseño de sus productos tiene una evolución más lenta y se introducen menos innovaciones, además operan en un solo negocio o en pocos negocios muy relacionados, con lo cual la disminución de ventas por la maduración produce un fuerte impacto negativo en la cuenta de resultados, que posiblemente no es suficientemente compensado por el posible crecimiento de las ventas en otro negocio.

➤ *El declive de las capacidades directivas:* En la empresa familiar durante la primera generación, la incorporación de directivos suele producirse cuando las ventas del producto están en pleno crecimiento. Habitualmente, estos directivos se caracterizan por tener edades parecidas a la del fundador y por poseer capacidades complementarias a las que él tiene, en áreas algo más especializadas, como pueden ser las finanzas y contabilidad, el marketing o la tecnología de producción.

A medida que la empresa continúa creciendo, estos directivos desarrollan y perfeccionan sus capacidades pero, al ser la empresa mononegocio y tener una estructura funcional, en la que cada directivo se ocupa de una especialidad, el desarrollo se produce más hacia una mayor especialización técnica en finanzas, tecnología de fabricación, etc., en lugar de desarrollarse para alcanzar una visión de conjunto y lograr la capacidad de dirigir con visión integradora todas o varias funciones de la empresa. En cambio cuando comienzan a disminuir el nivel de ventas debido a la entrada en el período de maduración y posteriormente con la continuidad de dichas tendencias con oscilaciones a la baja durante unos años, se hace innecesario la incorporación de nuevos directivos porque se vende menos y además, en estos años se está a la espera de que se incorporen, o capaciten y tomen mayores responsabilidades, los miembros de la segunda generación. Cabe aclarar que cuando el negocio está transitando este período de maduración, se encuentra con una organización de especialistas con una pirámide invertida, que

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

superan los 50 años de edad, careciendo quizás de capacidad de liderazgo y en capacidades de los especialistas funcionales.

➤ *El cambio de las necesidades del fundador:* Junto con la maduración del negocio y la disminución de capacidades del equipo directivo de la empresa, se producen importantes cambios en las necesidades y motivaciones del fundador. Ésta persona después de 25 años al frente de su empresa, es frecuente que experimente con intensidad la necesidad de una clara seguridad económica, tanto suya como para su mujer y sus hijos, independientemente de los resultados alcanzados por la EF, y que para subvenirlos destine una parte importante de los recursos económicos generados por su empresa a la construcción de un patrimonio diversificado. Por otra parte es probable que el fundador se encuentre cansado de hacer siempre lo mismo y desee descansar u ocuparse de otras tareas, pero no se ve con ánimos de asumir el riesgo del cambio o no tiene fuerzas para afrontar nuevos retos.

➤ *El impuesto de transmisiones por herencia:* Unido a esta triple coincidencia, esta también el hecho de que cuando el fundador de la empresa se encuentra entre los 60 y 70 años, sus hijos están entre 35 y 45 años. El padre, teniendo las dificultades de una persona próxima a retirarse de una vida activa, aunque solo sea gradualmente; y los hijos, con intensos deseos de lograr sus propias metas, de ser reconocidos, de cambiar la empresa y hacerla crecer.

Es importante insistir en que la coincidencia de las circunstancias adversas pueden ser previstas, es decir, una persona con conocimientos adecuados sobre la EF puede anticipar buena parte de los problemas que se han comentado y la época aproximada en que se presentarán y, además, hacerlo con el plazo suficiente para resolverlos. Pero esto no sucede frecuentemente debido a que el fundador no desea anticipar estos problemas, ni tampoco es fácil de hacer que los considere cuando, con unos 50 años de edad está en plena actividad y con una empresa en crecimiento que es la “demostración palpable” de su capacidad como empresario. De aquí que sea tan importante, para disminuir el índice de las empresas familiares que no sobreviven la primera generación, la existencia de personas que, con autoridad, pueda hacerlo ver, como puede ser su cónyuge, miembros del consejo de administración de la empresa, directivos de la compañía, asesores externos, etc.

b) La internacionalización: La revitalización estratégica, o su desarrollo continuado, pone pronto a muchas empresas familiares frente a la alternativa de exportar e internacionalizarse. El análisis de cómo las empresas familiares han llevado a cabo sus procesos de exportación e internacionalización hace ver que, en comparación con empresas no familiares similares, los iniciaron más tarde en el

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

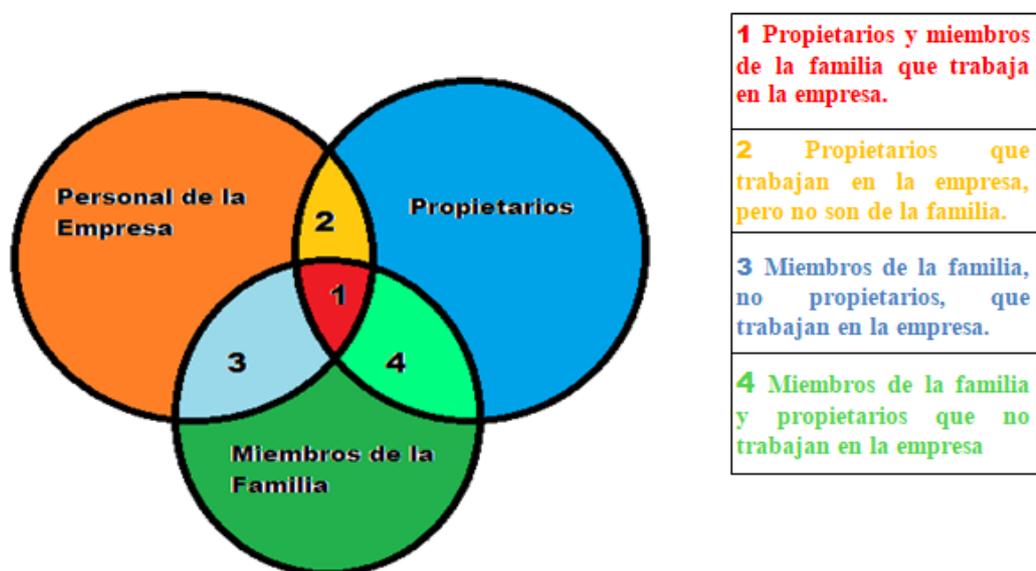
tiempo, avanzaron en ellos con mayor lentitud y los orientaron a mercados que, de cara al largo plazo, pueden considerarse estratégicamente más importantes.

Uno de los cambios más difíciles es el cambio de cultura de la empresa, que ha de pasar de ser una empresa cerrada y apoyada en valores locales, a ser una cultura abierta y en la que han de tener cabida múltiples valores de otras personas o áreas geográficas. En la primera generación debe ser el fundador quien lidere el cambio cultural necesario, y no renunciar a ello por su falta de formación internacional, por su pequeña capacidad para los idiomas o por la intensa dedicación que requieren los negocios locales. En segunda generación, por el sucesor, que no ha de caer en el error de que el departamento de exportación sea un encargo que se le da a cualquier miembro de la familia menos capacitado o de difícil integración en la organización, así como tampoco ha permitir que sea el puesto donde se “abre” camino un miembro capaz de familia, al que no se le pusieron trabas para incorporarse, pero que no encontró otro lugar donde trabajar, porque todas las responsabilidades estaban ya asignadas, sino que debe apoyarlo con energía. Para disminuir la rigidez y para que la internacionalización quede totalmente imbricada en la EF, es conveniente que también los miembros de la familia se hagan internacionales. Por ello, las personas de la familia han de ser expuestas pronto a lo internacional, y se ha de conseguir que adquieran experiencia en los mercados, organizaciones y culturas de otros países, antes incluso de que se incorporen a trabajar en la empresa de ellos.

c) Los cambios en las relaciones de los principales interesados: Como se ha mencionado antes en el apartado de empresa familiar existen tres clases de personas interesadas en la empresa de la familia, éstas son los miembros de la familia personas, los propietarios y el personal de la empresa.

Figura 4

Sistemas de personas interesadas en la empresa familiar



(Fuente: extraído de Gallo. M.A “La empresa familiar” pp. 41)

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

La relación entre los tres sistemas (personal de la empresa, miembros de la familia y propietarios) dan lugar al surgimiento de los cuatro subsistemas que muestra la figura anterior. Si se comparan distintas épocas de la empresa Gallo (1997) señala que en la primer época la mayoría de las relaciones son sencillas por “concentrarse” en el fundador, pero a medida que crece la empresa se incrementa el número de directivos y mandos, aumenta la familia de sangre o los accionistas, y conforme se incorpora en plenitud la segunda generación, se alcanza una situación en la que las relaciones entre los componentes de los cuatro subsistemas son múltiples, muy variadas en cuanto a sus finalidades y, frecuentemente complejas. Los cambios en las relaciones y la interacción de los sistemas recientemente mencionados son una fuente de importantes problemas para la empresa familiar, pues dan lugar a nuevas circunstancias en aspectos básicos como los siguientes:

- Quien y como va a ejercer el poder.
- Quienes y en qué condiciones pueden trabajar en la empresa.
- Como se reparten los flujos económicos.
- Como se transfiere la propiedad de la EF.

Gallo, (1997) plantea que una posible solución para estas circunstancias seria evitar que se produzcan cambios o que los mismos sean más pequeños, es decir hacer que uno o muy pocos miembros de la siguiente generación sean propietarios de la EF y trabajen en ella, o aplicar una ley tipo “sálica”, es decir que sean los hijos varones quienes trabajen en la empresa y a las hijas mujeres otros patrimonios. Pero muchas veces este tipo de soluciones no es posible aplicar por falta de tamaño o diversificación de patrimonios, por lo que con la fuerte necesidad de inversión y crecimiento que precisan las empresas, es preferible encontrar soluciones distintas para:

- Evitar confusiones sobre el trabajo
- Facilitar los cambios en la propiedad del capital.
- Comunicar y compenetrar de manera que siempre se resalten los intereses comunes.
- Hacer viable la existencia de la existencia de diversos tipos de ejercicio del poder, dedicación y participación.

Una empresa familiar que quiere seguir desarrollándose como tal precisa que sus accionistas tengan una actitud positiva y activa hacia la consecución de la “unidad”, y hacia la reinversión en la empresa de una buena parte de los beneficios logrados. Actitud que difícilmente se logrará:

- Sin establecer regla claras sobre como es el trabajo que cada miembro desarrollará dentro de la organización,
- Deben existir acuerdos de liquidez y participación que poseerá cada uno de ellos,
- Es conveniente dar periódicamente información significativa sobre la empresa a sus accionistas y a miembros de la familia,

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Dar participación a los accionistas para superar el hecho de que la unión entre ellos y la EF tenga como único origen el buen rendimiento de su patrimonio económico y
- Deben contar con la correspondiente formación de los accionistas en el conocimiento y ejercicio de sus derechos y responsabilidades.

d) Las prolongadas crisis estructurales: Mantener una adecuada relación entre la estrategia de una empresa, situación futura que se quiere alcanzar y las capacidades de su estructura de responsabilidades, es uno de los retos más difíciles que se presentan a todo tipo de empresa. Con frecuencia, la estructura de responsabilidades no está preparada para implementar la estrategia que se precisa para triunfar en el mercado o, puede ocurrir que la que sea capaz de implantar no es la adecuada para competir. Cuando la empresa se encuentra manejada por la segunda o tercera generación, la estructura de responsabilidades tiende a ser el resultado de las necesidades de la familia y no el resultado de las necesidades para la consecución de la estrategia. (Ver anexo 1: “Tipos de Estructuras erróneas en empresas familiares”)

Etapas de desarrollo en una empresa familiar

Para superar con éxito cada una de estas etapas del ciclo de vida y sus problemas, la EF tiene que desarrollarse, La Real Academia Española (RAE) establece que el desarrollo es tratar de agrandar, incrementar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto). Existen diferentes aspectos o tipos de desarrollo como:

- Desarrollo humano: se define como un progreso o mejoría de la calidad de vida de las personas, integrando sus aspectos sociales, económicos y políticos que al unirse suponen una evolución social. En primer lugar, dispone que las personas vean cubiertas sus necesidades básicas, luego las complementarias y todo esto dentro de un ambiente de respeto hacia los derechos humanos. Siendo estos dos elementos: desarrollo humano y derechos humanos, dos términos que van de la mano. (Porto- Gardey, 2008).
- Desarrollo económico: es entendido como un proceso donde las condiciones de bienes y servicios se encuentran en estado creciente y al alcance de todos los grupos sociales que conforman la comunidad. Una sociedad donde existe un buen desarrollo económico presenta características de integración económica y social y tendría menos personas viviendo en la marginalidad. Para conseguir el desarrollo económico los países se guían por los principios pautados por la ONU, donde se reafirman las medidas macroeconómicas siempre y cuando estén desarrolladas en pos de una mejor

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

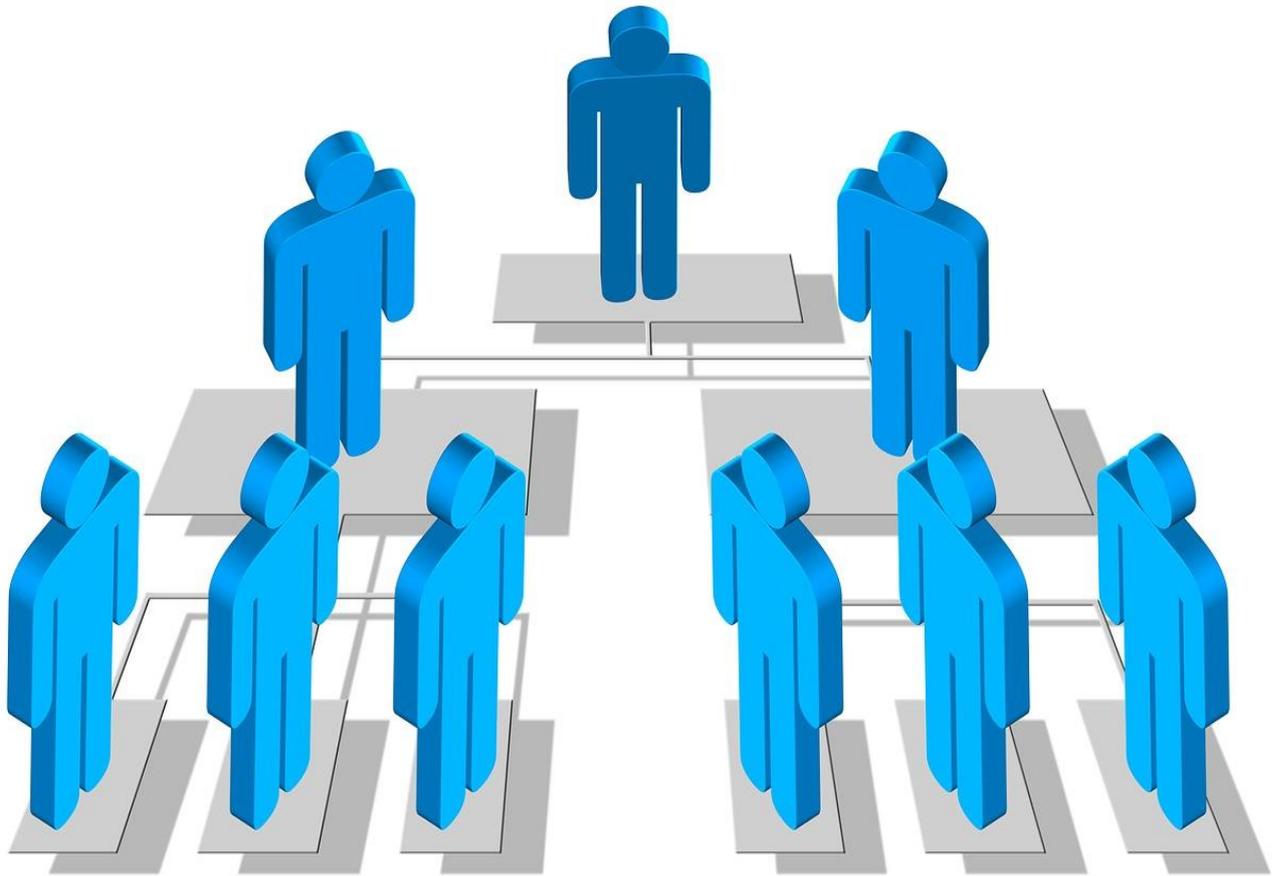
producción que mejore las condiciones de vida de las sociedades. Dentro de esas medidas se brinda especial atención al desarrollo humano, que no solamente engloba las necesidades económicas, sino también las intelectuales y culturales. Por eso, un país en desarrollo debería ofrecer una mejor formación a sus ciudadanos y una guía para que las capacidades adquiridas de dicha formación pueden ser llevadas a la experiencia laboral, ejerciendo una actividad eficiente en lo económico, social, cultural y político. Los conceptos que están íntimamente relacionados con el desarrollo económico son: aumento del ingreso real per cápita y aumento de la productividad per cápita real en todas las ramas económicas que se encuentren afectadas. (Porto – Gardey, 2008)

- Desarrollo sostenible: es el desarrollo que permite una mejoría de las condiciones de vida presente sin poner en riesgo los recursos de las generaciones futuras. Es decir, un aprovechamiento adecuado de los recursos que se tienen, satisfaciendo las necesidades de los pobladores pero sin exprimir al máximo los bienes naturales. Para que exista el desarrollo sostenible se necesitan tres elementos fundamentales: una sociedad, un medio ambiente y una economía, es fundamental una armonía absoluta entre humanidad y naturaleza. (Porto- Gardey, 2008)

Luego de conceptualizar el desarrollo y nombrar sus diferentes aspectos se verá ahora cuales son las etapas de desarrollo empresarial en una organización familiar: (Boqué - Gilli, 1996)

- 1) Desarrollo orientado al producto, que incluye la identificación de un producto o servicio, la colocación del mismo en el mercado, el desarrollo de un sistema de producción y distribución sin ningún tipo de planificación formal, ni especialización; se improvisa, el fundador está al frente con entusiasmo y alegría, y con la posible incorporación de algunos miembros familiares como ayudantes.
- 2) Desarrollo orientado al proceso, en el que ya existen relaciones fuertes con los proveedores y clientes, cierta estabilidad comercial y financiera, y aparece la necesidad de tomar ciertas decisiones: ¿Diversificar?, ¿Tomar más personal? ¿Buscar capital adicional?, aparecen conjuntamente conflictos entre padres e hijos, rivalidades entre hermanos, fricciones entre lo familiar y lo empresario.
- 3) Desarrollo orientado a la planificación, cuando comienza a aplicarse cierta metodología, se descentraliza, aunque parcialmente aparece la delegación, comunicación abierta, clara, coherente y una mejor definición de roles.

Capítulo 2: La Sucesión en una empresa familiar



Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Capítulo 2: La Sucesión en una empresa familiar

La palabra sucesión viene del latín *successio*, que quiere decir acción y efecto de suceder (proceder, provenir, entrar en lugar de alguien), es decir que es la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.

Generalmente unos de los objetivos planteados cuando se crea una empresa familiar es construir algo con el fin de brindar sustento y seguridad a los miembros de la familia y que éstos puedan trascender a las siguientes generaciones.

Pero, los negocios familiares como se ha mencionado en el capítulo anterior se componen de dos subsistemas cuya interacción no es necesariamente compatible: el familiar, cuyas discrepancias provocan el surgimiento de variadas y distintas problemáticas que las mismas deben sobrepasar, pero una de las más analizadas y la que desarrollara en el presente capítulo es la de la **sucesión**.

La sucesión en una empresa familiar, a diferencia de una no familiar, es un tema muy delicado por tratarse de un cambio de poderes entre dos personas con relaciones de parentesco y en cuya dinámica se encuentran afectadas directamente la empresa y la familia. Este proceso trae complicaciones no sólo para el que se va, sino también para el que toma el mando, porque la persona que llega tiene la compleja tarea de dirigir una empresa que lleva años funcionando con el sello inconfundible del fundador. La empresa, en todos niveles, está acostumbrada a hacer las cosas de una forma que está profundamente arraigada, por tanto, si no se prepara a todos los involucrados en el proceso, el cambio puede ocasionar severos daños en el funcionamiento de la compañía.

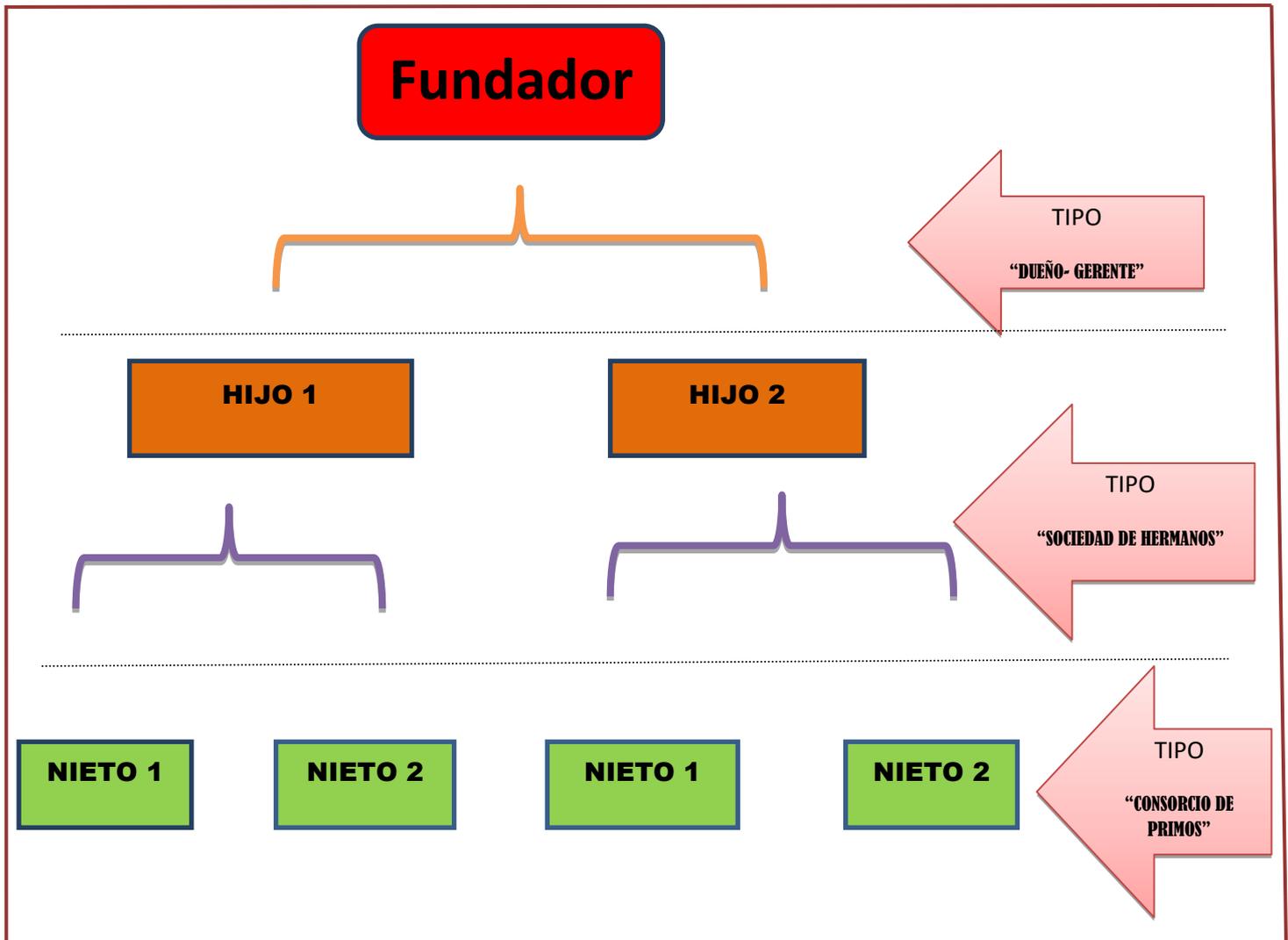
En este Capítulo se describirán las principales características de este proceso.

Etapas y transiciones generacionales

Cabe destacar que la sucesión no solo se da de la primera a la segunda generación sino que también existe de la segunda a la tercera generación y así sucesivamente. Con el paso del tiempo la estructura de la propiedad cambia inevitablemente, debido a que la empresa crece y la familia se expande, configurando diferentes tipos de EF. (Niethardt, 2007), lo cual puede visualizarse en la figura N° 5.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Figura 5: Evolución de la empresa familiar según recambio generacional



(Fuente: adaptado de Niethardt E. “Rasgos y Desafíos de las empresas familiares”, pp. 21)

Tipo “dueño-gerente”

Casi todas las empresas comienzan con la gestión y la propiedad en manos de un solo individuo. El gobierno de la empresa tiende a ser informal y concentrado en el fundador, esto por lo general suele presentar desventajas en cuanto a la habilidad del fundador de delegar o compartir responsabilidades.

Tipo “sociedad de hermanos”

La propiedad es compartida entre dos o más hermanos/as que pueden trabajar o no en la empresa, normalmente esta organización debe ser más grande y más antigua que la del tipo anterior, ya que estamos hablando de la segunda generación de dueños. La autoridad puede estar en manos de uno solo de los hermanos o ser compartida entre ellos.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Además existe la posibilidad de que alguno de los hermanos trabaje fuera de la empresa, por lo que será necesario que se acuerde la gestión de la relación entre los que sí trabajan en ella y los que no, esto se podría mejorar contratando a un profesional ajeno al entorno familiar.

Tipo “Consortio de Primos”

En este caso la gerencia está a cargo de varios primos pertenecientes a diferentes ramas de la familia. En esta etapa generalmente la entidad es más grande y compleja, hay varias generaciones además se deben contemplar casamientos y divorcios.

Aquí el desafío clave es gestionar la complejidad de la familia y el conjunto de accionistas, asegurando el compromiso de la familia empresaria con la empresa.

Debe haber un acuerdo y una salida para aquellos miembros que no deseen la continuidad de la misma.

La sucesión como proceso: un camino largo y sinuoso

Lograr una transición de poder exitosa y cumplir con el ansiado deseo de trascendencia que los propietarios de empresas familiares poseen, requiere de un arduo esfuerzo y de una actitud positiva, principalmente del futuro sucedido, él será el principal responsable en el logro de un suave cambio de mando. Sin embargo, el proceso sucesorio puede verse afectado por acontecimientos imprevistos que impidan continuar con la planificación efectuada por el directivo máximo. Este sería el caso de una afección que provoque la acefalia en el poder máximo de la empresa. Como consecuencia de ello, los planes elaborados difícilmente tengan validez, ya que el principal responsable del proceso sucesorio no podría cumplir con su rol en dicha transición. Contemplar la presente alternativa en los planes, ayudaría a que la casuística no tome desprevenidos a los interesados en lograr la continuidad y trascendencia de la empresa. (Lea, 1993)

El siguiente cuadro ilustra un proceso sucesorio genérico, donde el futuro sucedido comanda el mismo de principio a fin. La ilustración tiene como fin mostrar las sucesivas etapas por las que deberá atravesar la empresa, la familia y el empresario para lograr un proceso sucesorio exitoso:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Cuadro 1: Proceso Sucesorio



(Fuente: Elaboración Propia)

1º Análisis de la empresa, la familia y el empresario

El concepto análisis significa “*estudio realizado para separar las distintas partes de un todo*” (Laurouse, diccionario). Aplicando dicha definición, se podrá identificar a la empresa familiar como el todo, a la familia, a la empresa y al empresario como partes fundamentales del mismo. El estudio minucioso de estos factores es una tarea sumamente exigente, pero a su vez, de gran importancia. Sin embargo, muchos sucedidos no prestan la debida atención al tratamiento del tema en cuestión.

A partir del análisis de **la familia, la empresa y el empresario**, se busca construir los cimientos para la elaboración de un sólido plan de sucesión y evitar posteriores sorpresas y contrariedades. Finalizada la etapa de recolección de datos referidos a los tres elementos mencionados con anterioridad y análisis de los mismos, se procederá a estimar las probabilidades de una transferencia exitosa. Finalmente, se tomará la decisión respecto de si la sucesión debe ser concretada o no. En caso afirmativo, se resolverá cómo llevar a cabo el traspaso.

Con el propósito de sacar mayor provecho al análisis de los componentes previamente indicados, Lea (1993) sugiere que el empresario previamente se pregunte: ¿es verdaderamente importante que la propiedad de la empresa quede en la familia?, ¿para quién es importante?, ¿por qué? Estas tres preguntas tienen como propósito comenzar a conocer a fondo los dos sistemas que interactúan permanentemente en la decisión, el sistema familiar y el sistema empresa. Además, buscan que el fundador

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

comience a considerar la participación y expectativas de los demás miembros, intentando que él no centre las decisiones de la empresa y de la familia únicamente en sus preferencias personales. Si de las respuestas a las tres preguntas previas se desprenden serias dudas o un panorama poco fructífero, es probable que el mejor camino sea la venta del negocio luego de la retirada del dueño. Pero por el contrario, si existen signos de buenos augurios para todas las partes, entonces se presentará la oportunidad para empezar a transitar el camino de la sucesión. Éste, como se mencionó con anterioridad, comienza con el análisis de los tres componentes principales:

El Análisis de la Empresa

Este estudio ayuda a organizar las diferentes ideas que el fundador posee de la compañía. Para examinar correctamente la misma, Lea propone descomponer el análisis de la siguiente manera:

- **Análisis financiero y estratégico:** éste se centrará principalmente en las fortalezas y debilidades de la firma, y en las perspectivas a largo plazo de la misma, tanto a nivel financiero como estratégico. Ayudará a conocer la posición competitiva de la organización para prever cómo deberá desenvolverse en un futuro, y cuáles son los caminos a seguir. A su vez, la información económica y financiera permitirá determinar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para transitar los caminos elegidos. Se empleará todo el instrumental que brinda la administración financiera y la planificación estratégica.
- **Análisis del carácter:** Intenta dar a conocer principalmente la misión, la filosofía y la cultura empresarial para comprender el comportamiento y el accionar de la organización y sus miembros. Para ello, hay una serie de preguntas que nos brindarán ayuda: ¿qué clase de empresa es ésta?, apunta a definir lo que la compañía es y no lo que hace, es decir conocer su verdadera identidad; ¿cuáles son las partes fundamentales para el funcionamiento de esta empresa?, se refiere a intentar identificar aquellos procesos, miembros y situaciones de mercado que resultan imprescindibles a la organización; ¿cuáles han sido y serán los principales errores que comete la compañía?, busca la evaluación honesta y detallada de las características negativas de la organización y los riesgos del momento y potenciales (tanto las conocidas por el propietario, como las conocidas por la organización y el entorno); por último, ¿adónde debería llegar la empresa en veinte años y qué tipo de dirección necesitaría para lograrlo?, intenta que se efectúe la proyección más prolongada posible, tratando de controlar en el camino aquellos objetivos que se han ido cumpliendo, y analizando si el nuevo liderazgo es apto para el rumbo que la compañía ha elegido.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Análisis de la Familia

El análisis de la familia será una tarea más complicada aún, ya que para el propietario resulta mucho más difícil efectuar un examen objetivo de ésta que de su propia organización. Ello se debe a las propias emociones y sentimientos que se entremezclan a la hora de sacar conclusiones respecto de los miembros de la familia y la relación de estos con la compañía.

James Lea tipifica a las familias en tres categorías **Interdependiente, Independiente y coherente**. Resulta muy útil conocer en cuál de ellas podemos incluir la familia bajo análisis, debido a que nos da pautas respecto del comportamiento y conductas de sus miembros; así como también, de la relaciones entre sus integrantes. A continuación, se muestra en la tabla las principales características de los tres tipos familiares:

Tabla 3:

Tipo de familia	Características de las relaciones	Implicancias de la propiedad de la empresa	
		Positivas	Negativas
Interdependiente	Unidos, sensibles a las necesidades y opiniones mutuas. Comparten valores, prioridades y hasta amistades.	Total compromiso con la empresa; uniformidad en la toma de decisiones; pocas disputas familiares.	La fuerte unidad familiar excluye a los empleados que no son parientes; puede llegar a ser indecisa y perder contacto con el medio de los negocios.
Independiente	Personas altamente individualistas y competitivas. Insensibles a las necesidades, opiniones y valores de los otros familiares. Se relacionan más con extraños que con otros miembros de la familia.	Estilo de dirección autoritario, puede producir líderes excepcionalmente capaces. Otro estilo es que el poder se ejerza por votación sin derecho a veto o apelación, pero existirían políticas contradictorias entre familiares.	Frecuentes discrepancias; la conducta intolerante puede llevar a la división de intereses y el colapso de la empresa.
Coherente	Equilibrio entre las relaciones externas e internas, entre la individualidad y cohesión; familia eficaz como grupo.	Estilo de dirección eficaz pero no rígido. Buen ambiente para la discusión y el consenso respecto de asuntos familiares y de negocios.	Puede tornarse demasiado dependiente del consenso, demasiado indecisa para la toma de decisiones.

(Fuente: Extraído de Lea, James W. “La Sucesión del management en la empresa familiar”, pp. 53.)

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

La categorización familiar efectuada no implica que un tipo de familia pueda tildarse de “normal” y otra de “enfermiza”, sino que es preciso que los miembros de la familia tomen conocimiento de su tipología familiar y estén de acuerdo con la identidad y cultura de la misma. Ello permitirá la búsqueda del equilibrio, con el fin de exista un alto grado de comprensión entre sus miembros para lograr gestionar la empresa exitosamente.

A su vez, es importante analizar a los familiares que son posibles candidatos para dirigir la empresa. A partir de esto, se comienza a proyectar quiénes pueden llegar a asumir el rol del futuro director de la firma. Sin embargo, la realidad indica que la mayoría de las empresas elige un candidato debido al surgimiento de un acontecimiento imprevisto, que obliga al sucedido a ceder el mando. Lea considera preciso analizar las siguientes características de los futuros sucesores:

- **Aptitudes y destrezas:** determinar quién, a partir de la observación directa y del estudio del curriculum de los candidatos, posee las cualidades básicas indispensables para el management. Es importante aclarar que el simple hecho de ser miembro de la familia propietaria, no significa que uno se merezca un puesto de trabajo en la empresa familiar. Además, el hecho de poseer la propiedad, hoy o en el futuro, no es garantía de que estos propietarios posean las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa, ya que eso se logra mediante la práctica, la experiencia y el estudio.
- **La combinación de las capacidades con las necesidades:** a partir de las aptitudes y destrezas identificadas, verificar si son las deseadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa familiar. Para ello, será necesario emplear el análisis de la empresa efectuado previamente.
- **Las necesidades de capacitación en management y la experiencia directa:** considerar qué formación y estudios relacionados con las ciencias económicas son necesarios para que el potencial sucesor de la firma se convierta en un director altamente calificado. Esto se efectúa con el propósito de que las futuras generaciones introduzcan profesionalismo a la operatoria de la empresa. A su vez, es preciso examinar la experiencia práctica dentro y fuera de la empresa de los posibles sucesores.
- **Las necesidades personales:** es importante conocer cuáles son los gustos y aficiones del futuro sucesor, ello nos permitirá conocer más en detalle su personalidad. Resulta necesario conocer las necesidades extralaborales de los miembros de la familia al considerarlos como candidatos a la sucesión de la empresa, y ver si son compatibles con las exigencias propias de la compañía. Por ejemplo, si las necesidades de la firma son que el director trabaje 8 horas diarias y los sábados, no será compatible con aquellas personas que deseen disponer de tiempo ocioso para necesidades personales.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Para complementar el análisis, Buchholz, Crane, Nager y Ortega (2000) consideran que una serie de medidas ayudarán al sucesor a tomar la decisión de incorporarse en la empresa familiar o emprender su propia carrera profesional en otras organizaciones. En primer lugar, el sucesor debe poner a prueba su motivación y su nivel de pasión con respecto a la empresa y su ramo de actividad. En segundo lugar, debe analizar sus relaciones familiares. En tercer lugar, tomar conocimiento de otros puestos de trabajo donde pueda encontrar ventajas similares a las que obtendría en la empresa familiar, con el fin de poder decidir contemplando la mayor cantidad de alternativas posibles. En cuarto lugar, debe estar completamente convencido de que si ingresa en la firma de su familia, es con la finalidad de hacer una contribución importante a la misma. En quinto lugar, debe estar de acuerdo con los códigos y normas, de entrada y ascenso, en la jerarquía organizacional. En sexto lugar, la familia debe estar de acuerdo con que él se incorpore a la firma. Finalmente, analizar cuáles son las expectativas futuras del mercado en el cual se desenvuelve la compañía.

Todo ello se resume en un análisis que debe efectuar el futuro sucesor respecto de tres sistemas: el sistema individuo, investigando en su interior las propias necesidades personales y profesionales; el sistema empresa, en busca de conocer la reglas y códigos que la rigen, con el fin de observar si son compatibles con sus necesidades; y el sistema familiar, con la intención de proyectar las relaciones e interacciones que surgirán en caso de aceptar el puesto de director.

Análisis del Empresario

Estudios e investigaciones indican que “*el mayor mérito de una transferencia exitosa le corresponde al fundador, dueño o cabeza de familia*” (Lea, 1993). Anteriormente, se indicó que al propietario le resultaría sumamente complejo desarrollar un análisis de su familia, pero he aquí su mayor desafío, efectuar un autoanálisis. En este examen, la subjetividad del propio individuo será inevitable; es por esto, que resulta interesante consultar a diferentes miembros de la compañía en esta etapa del estudio.

La importancia de analizar la conducta del fundador y líder, radica en que muchos atributos personales que dan origen a la creación de la empresa se convierten luego en obstáculos serios para conformar equipos, para delegar, motivar y dirigir de manera adecuada la organización. Además, las conductas del fundador nos llevan a comprender el por qué se llevan a cabo las tareas de esta manera, y a su vez, la identidad propia de la compañía.

Se realizará un análisis del empresario como dueño de la empresa, como ejecutivo y como líder de familia:

- *Análisis del empresario-dueño:* en primer lugar, los empresarios exitosos generalmente suelen ser personas de acción, muy competitivas y seguras de sí mismas, confían plenamente en sus ideas, criterio y su tenacidad en el ámbito laboral. Cuando ellos llegan a triunfar, su autoevaluación llega a la conclusión de que han sido empresarios heroicos. Estos pensamientos y comportamientos

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

del directivo máximo son los que, por un lado, posibilitan llevar adelante y desarrollar la empresa. No obstante, son un verdadero problema a la hora de transferir su empresa, ya que ella contiene en sí misma éxito, poder, dinero y muchas virtudes que él ha construido; por lo tanto, según su propia perspectiva, estaría transfiriendo sus trofeos a otra persona. Éstos, constituyen factores que generan un sentimiento de duda respecto de sus sucesores; es decir, si la siguiente generación podrá hacerse cargo de la compañía llegando a conocerla y entenderla. En segundo lugar, es probable que resulte sumamente difícil para el fundador desprenderse, debido a que la empresa puede constituir su sentido de vida, y su dinámica cotidiana, fomentar la adrenalina típica de los hombres de acción.

Para comenzar el análisis, es preciso examinar la empresa y comenzar a reemplazar a la empresa por uno mismo; ya que en este tipo de empresas suelen ser una verdadera sombra de la personalidad del fundador.

- *Análisis del empresario como ejecutivo:* es preciso que el empresario intente compararse con las prácticas de management de otros directivos, y busque el fundamento de las prácticas y actividades arraigadas en su empresa.
- *Análisis del empresario como líder de familia:* intenta comprender cuáles son sus roles dentro de la familia y buscar la relación entre desempeñarse en el sistema familiar por un lado, y en el sistema empresa por el otro.

2º Estrategia de Marketing

En muchos casos, la imagen de la empresa transferida por el propietario suele crear grandes incentivos en los futuros sucesores. Por otro lado, en algunas ocasiones, los difusos límites entre la empresa y la familia dan una imagen negativa de la misma. Esto se debe, a que el empresario suele centrar su comunicación en los problemas diarios que debe afrontar en el negocio. Es de suma importancia que lo mencionado previamente intente revertirse.

El fundamento de por qué los sucedidos piensan en “vender” su empresa a la familia, se encuentra principalmente en el deseo de trascendencia, un dueño que tenga un auténtico deseo de transferir la empresa a la generación siguiente debe desarrollar una estrategia de marketing que brinde a sus potenciales sucesores una visión positiva de la empresa y de los beneficios de manejarla. La finalidad de la estrategia de marketing será crear una demanda para la continuidad de la propiedad de la empresa; es decir, generar interés en los miembros adecuados de la familia para dedicarse al negocio familiar. Para ello, se busca informar a los familiares acerca de la organización y operación de la compañía; revelando los beneficios psicológicos, emocionales y económicos.

Lea también expone diferentes metodologías para transmitir el mensaje a los futuros sucesores, entre ellas:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- La charla en la mesa familiar: la cena es un momento en donde la familia permanece unida y un lugar apto para la comunicación entre sus miembros; por lo tanto, la familia puede debatir respecto de políticas de la empresa y negocios llevados a cabo por la misma.
- En la oficina y en la calle: generalmente los buenos vendedores buscan una exposición directa del producto hacia el consumidor. Es preciso que el empresario muestre su empresa al sucesor, de modo que este último, comience a generar su propia imagen de la empresa y no piense que es una mera abstracción descrita por sus padres.
- Incorporarlos al negocio: es una buena herramienta para que el futuro sucesor forme sus propias opiniones respecto de la firma, pero es preciso que el trabajo con el cual ingresará no sea creado para él, sino que provenga de una necesidad real que posee la empresa.
- La dimensión personal: es realmente importante que un padre o madre conozca profundamente a su hijo o hija, y pueda realmente encontrar las motivaciones y aspiraciones para poder compatibilizarlos con las necesidades de la organización.
- El papel del cónyuge: los esposos pueden representar una gran influencia en la toma de decisiones familiares, por lo tanto, la estrategia de marketing debe contemplar al cónyuge del sucesor. (Ver Anexo 2: La imagen empresarial a la familia)

3º Elaboración del plan de sucesión

Una vez analizados los factores críticos para la sucesión (la empresa, la familia y el empresario) y emprendida la estrategia de marketing en base a las características obtenidas en el análisis hecho previamente, el siguiente paso consiste en dedicar tiempo para elaborar el plan de sucesión. Para ello, es preciso que el proceso sea llevado a cabo con la mayor antelación posible, ya que como hemos mencionado en otra oportunidad, existe una correlación positiva entre el tiempo de anticipación de la planificación y el éxito de la sucesión.

La transferencia de la propiedad de la empresa

Es importante planear respecto de las formas en que la propiedad de la empresa familiar será transferida a los futuros sucesores. Esto se debe a que junto con la propiedad se transfiere la autoridad, la toma de decisiones autónoma y la responsabilidad por las decisiones optadas.

Lea (1993) menciona tres formas para transferir la propiedad de la empresa familiar. La primera de ellas es la **transferencia gradual de la propiedad**, tomándose los tiempos necesarios para que ésta sea llevada a cabo. Con esta modalidad, los futuros

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

sucesores van convirtiéndose en socios mediante una transición suave, sin que toda la responsabilidad y autoridad recaiga sobre ellos de un instante para el otro. La segunda alternativa que menciona es **vender**, algunos dueños venden la empresa a los sucesores, de modo que se proveen de un capital lo suficientemente grande para satisfacer sus necesidades, y por otro lado, para que los sucesores construyan la motivación personal y económica para llevar adelante un emprendimiento en donde ellos son los principales protagonistas. Como tercera y última alternativa, se encuentra la **conversión a una sociedad anónima**, donde una parte minoritaria de las acciones se venderían en el mercado de valores, mientras que la parte mayoritaria sería conservada por la familia.

4° Cómo manejar la transición

Una vez que la elaboración del plan ha concluido (a pesar de estar sujeto a leves modificaciones), se comienza a transitar el mismo. Para ello, es necesario que el dueño de la empresa familiar se ocupe de una serie de tareas. Se debe encargarse de que la generación siguiente se encuentre capacitada para el puesto a la hora del ingreso. La capacitación le brindará la posibilidad al sucesor de tener responsabilidad y autoridad suficiente para la toma de decisiones; pero a su vez, el sucedido deberá emprender un proceso de delegación que permita la transmisión del poder. También se deberá ocupar de controlar el proceso que él ha diseñado, cumplir las normas establecidas y efectuar los retoques necesarios en el plan para un desempeño exitoso.

“El período de transición puede ser un período de extrema tensión. Alrededor de dos tercios de las compañías que siguen este curso de acción llegan a verlo completado...” (Word, 1994). Muchos problemas se originan en el hecho de que un familiar será elevado por sobre el otro (en el caso de sucesores pertenecientes a la familia), y además, en la dificultad que tiene el padre para compartir el control de la firma con el equipo familiar.

La causa de las tensiones se debe principalmente a la confusión entre el sistema familiar y el sistema empresa. La tendencia de los progenitores a continuar en su rol de padres y el instinto de los hijos a aceptarlo, lleva a conflictos en el proceso sucesorio. No obstante, tal vez el hijo sea renuente a ignorar al padre, y quizás conserve la sensación residual de que escuchar al padre procura una especie de seguridad y confianza. La dependencia emocional respecto de la empresa y de los miembros mayores de la familia es muy común entre los jóvenes. Por lo tanto, para ellos la sucesión en la propiedad y el control puede ser importante porque lleva consigo un cierto corte de cordón umbilical.

5° El desafío de despedirse

Una vez que se ha llegado a este punto, prácticamente el proceso de sucesión se encuentra cumplido. Sin embargo, es imprescindible que en esta instancia se cumpla el cronograma y el plan de sucesión tal como se lo ha fijado, sin admitir ningún tipo de desviación.

Haber trazado todo este camino y después encontrar serias dificultades para retirarse, consistiría uno de los mayores errores estratégicos y de gestión que el sucedido puede llegar a cometer. Las características de la personalidad del fundador que han llevado a

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

crear la compañía, hacerla crecer y madurar; en ciertas ocasiones, se convierten en obstáculos para retirarse definitivamente de la empresa familiar. *“Muchos jóvenes sucesores se encontraron en lucha con la renuencia de los padres a retirarse. La resistencia al retiro es común en cualquier ámbito ocupacional en el que el trabajo resulte gratificante, proporcione una sensación de identidad y una cosmovisión, y domine la vida de la persona al punto de que para ella ninguna otra cosa sea tan gratificante...”* (Rosenblatt, Mik, Johnson y Anderson. 1994). No obstante, la resistencia al retiro es perjudicial para la empresa, en cuanto genera incertidumbre para los miembros de la misma, debido a que la cabeza de la firma no ha cumplido con las normas y el cronograma establecido. Existen además, otros motivos por los cuales resulta importante que el líder se desprenda en el momento apropiado; estos son: que la mayoría de las empresas no soportan a dos generaciones tratando de ejercer el poder al mismo tiempo, que el contrato entre el propietario y el sucesor debe cumplirse, y que para ese entonces la siguiente generación ya se encontrará lo suficientemente preparada.

La dificultad del retiro de quienes gobernaban la empresa puede estar dado por: la incertidumbre económica, ya que dependerán del plan de retiro que la compañía establezca para ellos y de los dividendos (en caso de que retengan una cierta porción de acciones); otros encuentran complicado desprenderse del poder que les otorga la empresa; otros no saben en que emplear su tiempo libre, ya que nunca han cultivado aficiones o abordado otros retos. El líder de edad avanzada debe encontrar una manera de ser productivo después de jubilarse. Los autores Rosenblatt, et.(1994) consideran que la clave es que el empresario debe retirarse “a” algo y no “de” algo; por lo tanto, una de las funciones del sucesor es ayudarlo a hallar algo que le otorgue sentido de vida y animarlo a que lo consulte en busca de consejos. A pesar de lo mencionado, es preciso que el antiguo líder se mantenga bien informado de lo que pasa en la empresa mediante un adecuado flujo de comunicaciones.

¿Cuándo Retirarse?

Niethardt (2012) menciona que desde el punto de vista del ciclo vital de la familia, el fundador y su cónyuge generalmente recién comienzan a considerar la cuestión de la sucesión cuando se acercan a los 60/65 años, en el mejor de los casos.

No obstante una pregunta interesante que surge al analizar el desprendimiento del director de la empresa familiar es, ¿a qué edad piensan ellos mismos que deben retirarse? En la tabla presentada a continuación, se muestra una encuesta hecha por M.A. Gallo a un amplio número de empresarios con edades comprendidas entre los 30 y 40 años. Los resultados son claramente significativos, más del 70% no iniciará el proceso a tiempo (es decir después de los 65 años, nunca o no lo sabe) ocasionando los perjuicios mencionados en párrafos anteriores.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Tabla 4:

¿A qué edad debería retirarme?	
Edad	Porcentaje
Antes de los 55 años	14%
Entre los 55 y 65 años	14%
Después de los 65 años	11%
Nunca	49%
No lo sé	12%

(Fuente: Extraído de Gallo, Miguel Angel. “La Empresa familiar”, pp. 54.)

¿Cómo Retirarse? : Estilos de retirada

Según Sonnenfeld (1989), las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles, que él denomina: monarcas, generales, embajadores y gobernantes.

Los **monarcas** procuran "morir en la posición de mando" y hasta que llega el momento, solo pueden ser desplazados por la fuerza mediante una insurrección general dentro de la empresa. Esta sublevación puede expresarse diversas formas como puede ser: la renuncia de los directores más antiguos de la firma, presión de los miembros de la junta directiva.

Los **generales** también se alejan como resultado de una oposición orquestada, pero inmediatamente comienzan a planear su forma de retorno, irrumpiendo inesperadamente para rescatar a la compañía de la ineptitud real o imaginada de su sucesor.

Las categorías de **embajadores y gobernantes**, presentan un estilo de alejamiento “positivo”. Cuando llega el momento de su retiro, los **embajadores** no enfrentan grandes dificultades ni oposiciones. Además en lugar de aislarse de la compañía, suelen convertirse en sus mentores, permaneciendo en la junta directiva en calidad de consejeros y evitan cualquier interferencia en la acción de su sucesor. Los **gobernantes**, por otro lado, después de emprender un elegante y decidido alejamiento de la empresa, desvían completamente sus intereses hacia otra salida vocacional. Después del retiro, mantienen poco o ningún contacto con la compañía. Este estilo es, en la actualidad más frecuentemente ya que las personas suelen vivir más y muchos reconocen las oportunidades que ofrece una segunda carrera, particularmente en la función empresarial. (Leach, 1993)

En la siguiente imagen veremos un resumen de las principales características de cada estilo de retirada

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Figura 6: Estilos de Retirada

1. Monarcas:	No abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlo por muerte o por una rebelión palaciega.
2. Generales:	Son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno, y vuelven inesperadamente para "salvar" a la empresa.
3. Embajadores:	Abandonan su puesto elegantemente y desde su "retiro" actúan con frecuencia como consejeros o tutores. Generalmente se encargan de las relaciones institucionales.
4. Gobernantes:	"Gobiernan" la empresa por un plazo limitado, se retiran, y buscan otras salidas vocacionales.

Fuente: Extraído de Leach, Peter “La empresa de la familia”, 1993 pp. 215

Opciones de Sucesión

Todo empresario debe saber que no hay una sola forma de llevar adelante una sucesión sino que la elección de la forma de abordarla dependerá de las circunstancias de cada empresa, según la existencia o no de posibles sucesores, las necesidades de la familia, la situación financiera de la empresa, la situación de mercado y de la economía en general, entre otros. Según Niethardt (2012), las opciones de sucesión son:

- 1) Designar a un miembro de la familia como sucesor,**
- 2) Designar como sucesor transitorio y tutor a un directivo no familiar,**
- 3) Designar definitivamente como sucesor a un directivo o familiar**

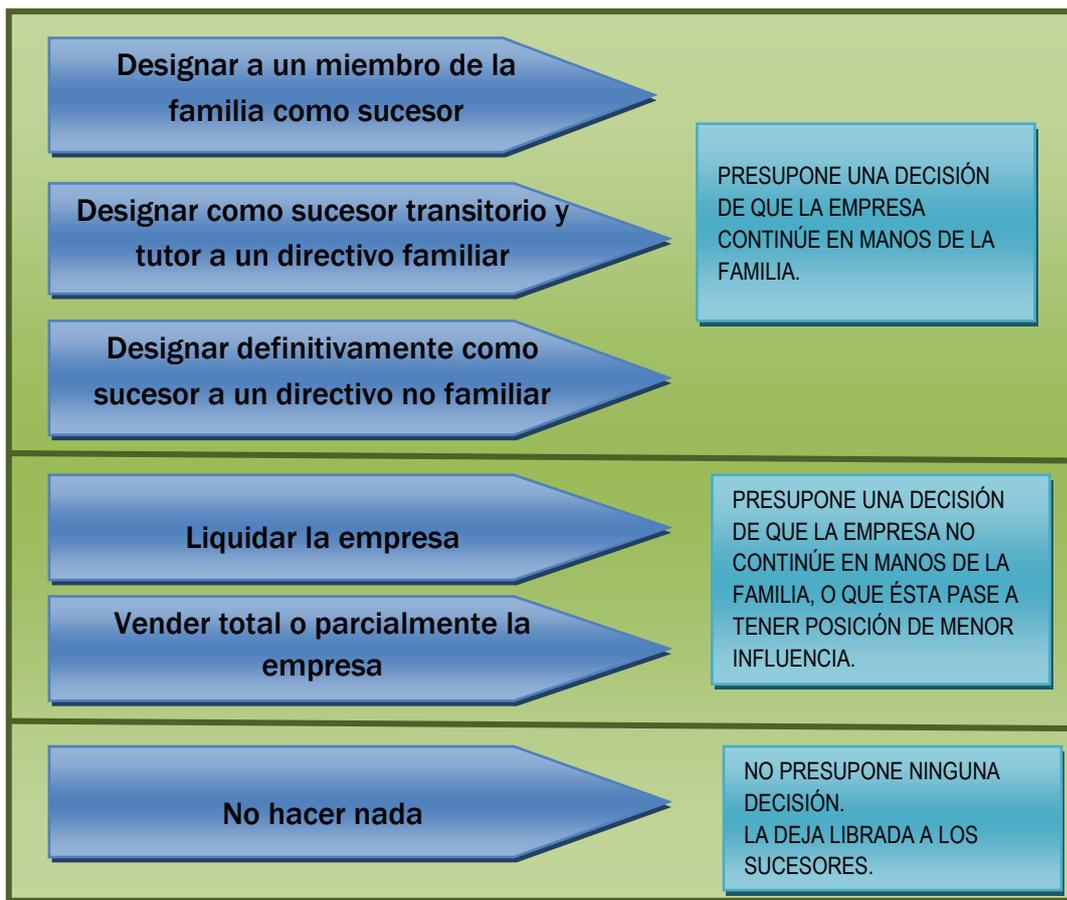
Las primeras tres opciones presuponen la decisión de continuar con la empresa manteniendo un control por parte de la familia, siendo la primera opción la que generalmente resulta más atractiva para los fundadores cuando existe sucesor adecuado en la familia.

- 4) Liquidar la empresa:** implica la venta de todos los bienes, el pago de todos los pasivos y el despido de todo el personal, lo que habitualmente requiere muchos gastos.
- 5) Vender total o parcialmente la empresa:** Encierra algunas sub-alternativas como vender el total de la empresa, posibilidad de venta a los mismos directivos de la empresa denominado (management by- out). La segunda sub – alternativa es la venta parcial, lo que no resulta fácil en las empresas familiares porque es complicado asociar a la familia con terceros.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- 6) **No hacer nada:** es la más fácil para el fundador, ya que le evita la necesidad de planificar, y así suele resultar el camino más transitado, pero resulta ser contradictoria con el sueño de continuidad de la mayoría de los fundadores, que desean dejar la empresa en manos de la familia. Entonces no hacer nada resulta ser la opción menos lógica, más costosa y destructiva para la empresa pero curiosamente es la más popular.

Figura 7: Opciones del fundador ante la sucesión



(Fuente: extraído de Niethardt, Ernesto, “Rasgos y desafíos de la empresa familiar” pp.73)

Problemas o desafíos de la sucesión

Una vez seleccionada la forma de sucesión que el fundador considera óptima o más simple de realizar, si la opción seleccionada es alguna de las primeras tres entonces lo que busca es la continuidad del negocio en manos de la familia que lo creó.

Es importante que el/los conozcan que es muy probable que durante el proceso sucesorio surgirán diferentes problemas que deben enfrentar provocado por las siguientes causas:

La selección del nuevo líder

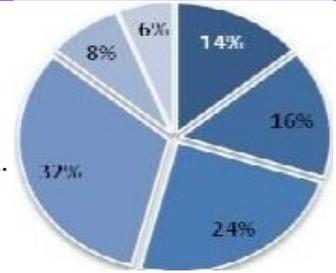
Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Cuando una empresa familiar empieza con la sucesión debe seleccionar quien será la persona que en un futuro próximo lidere la empresa. Para realizar una buena elección es necesario tener en cuenta diversos factores: capacidades, habilidades, competencias, formación académica y laboral, etc. de los posibles sucesores.

A continuación se detallan las causas y los motivos que ocasionan problemas en la selección del nuevo líder, según estudios realizados en España publicado en el año 2012 por Ana Molina y Victor Soler en un artículo denominado Problemática en la Sucesión de la empresa familiar.

Figura 8

- 14% Preferencias del propietario distintas a la de los sucesores
- 16% Rivalidad entre hermanos y/o primos.
- 24% Desconfianza entre los posibles sucesores.
- 32% Discrepancias entre el concejo de familia y el de la administración.
- 8% Grados similares de preparación en los posibles sucesores.
- 6% Falta de iniciativa por los posibles sucesores.



Fuente: extraído de la Revista investigación: “Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar”, Molina- Soler, 2012.

En el gráfico se puede observar como las discrepancias entre el consejo de familia y el consejo de administración genera problemas en la selección del líder. Esto es debido a que la valoración del consejo de familia es más emocional que la del consejo de administración, la cual se rige por motivos más profesionales, además es habitual la desconfianza de los propietarios hacia los posibles sucesores.

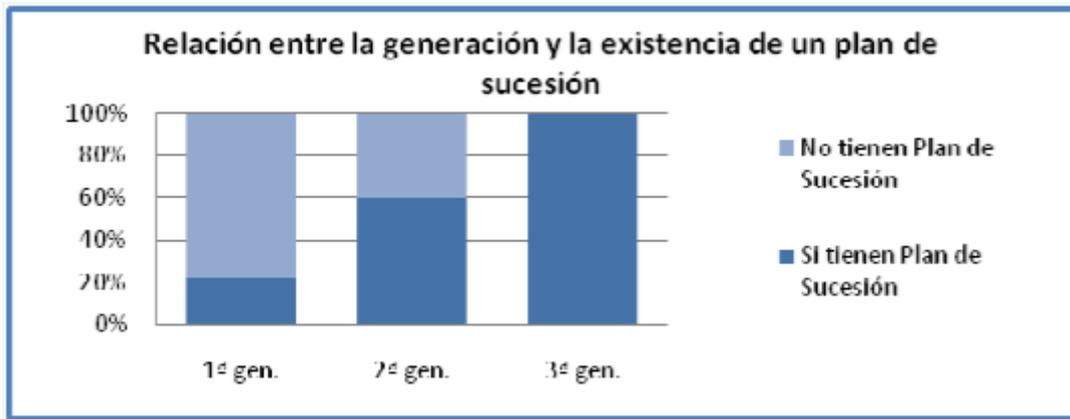
Inexistencia de un plan sucesorio

El principal tema que se transforma en tabú dentro de las organizaciones familiares es el de realizar un plan de sucesión en el que se decida quién ocupará el puesto principal en la empresa. El hecho de no disponer de un plan de sucesión es el principal motivo por el cual las empresas familiares fracasan en el cambio generacional. Seguidamente se analizarán las causas de porque la mayoría de las empresas no disponen de un plan de sucesión en el momento adecuado.

En el siguiente gráfico se observa la existencia de un plan de sucesión en función de la generación en la que se encuentran las empresas. A medida que las empresas consiguen pasar a la siguiente generación aumenta el porcentaje de organizaciones que disponen de un plan de sucesión.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Figura 9



Fuente: extraído de la Revista investigación: “Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar”, Molina- Soler, 2012.

Resistencia al cambio y a la profesionalización:

Aquellas familias que son demasiado tradicionalistas y con poca percepción de la necesidad de capacitación de los actuales o futuros miembros de la empresa pueden tener problemas de capacidad para la gestión de la empresa. El problema se agrava si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro o a la contratación de profesionales.

Existen diversas formas de resistencia al cambio, por ejemplo: la resistencia que ejerce el fundador, el miedo de perder el poder, la escasa profesionalización de la empresa familiar y la intención habitual de las empresas familiares a mantener un mismo sistema de organización aunque la empresa crezca.

En la resistencia al cambio también tiene mucha importancia el hecho que el director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una organización no familiar.

Superposición de los roles empresariales y familiares:

Cuando se debe interactuar a la familia, la propiedad y la empresa, puede ser que los intereses estén contrapuestos da lugar a que se combinen los roles familiares y empresariales. Esto implica diseñar organigramas planteados con criterios más familiares que profesionales y asumir retribuciones que no tienen en cuenta la diferencia de responsabilidades asumidas.

La influencia de la familia en la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones que afecten al desempeño de la organización. La superposición de los roles desempeñados por una misma persona en la familia y en la empresa ocasiona problemas. Existen situaciones en las que suele prevalecer la jerarquía afectiva y

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

familiar (respetar al más anciano) sobre la empresarial. Estos criterios no suele ser correctos y en la organización debe predominar el rol empresarial al familiar.

Otro problema derivado de la superposición de roles es la mezcla de cajas, es decir, manejar dinero familiar y de la empresa. Esto provoca un serio descontrol de los costos y los gastos.

El fundador no se retira fácilmente:

En la mayoría de empresas familiares el fundador no se retira fácilmente, y en ocasiones nunca se retira completamente. Existen ciertas ocasiones en las que resulta adecuado asignar al fundador el título de “Asesor”, y que este intervenga únicamente cuando se le pida. Se pueden dar distintos motivos que causan esto:

- Temor a un insuficiente liderazgo de la nueva dirección.
- Sentimiento de propiedad de la empresa.
- Necesidad económica de trabajar.
- Necesidad psicológica de trabajar.
- Desconfianza en los hijos, actitud de protección.
- Prevenir posible fracaso de la nueva dirección.

Falta de liderazgo de la nueva dirección:

La falta de liderazgo es una de las principales trabas de la sucesión. El liderazgo es un factor que debe ser distinto en la empresa familiar y en la familia empresaria. Es necesario fomentar y desarrollar el liderazgo de los futuros sucesores empresariales.

En una organización el estilo, las características y la capacidad del líder son fundamentales para conseguir los diversos objetivos. Es fundamental diferenciar entre el liderazgo familiar y el empresarial, ya que son lógicas distintas pero compatibles.

En una empresa familiar el líder debe ser firme, fuerte, claro, emprendedor y carismático. Si no cumple estas características es muy difícil que la sucesión sea exitosa. Una de las maneras más eficaces de un buen liderazgo es facilitar el desarrollo de una visión compartida. Para los nuevos líderes, desarrollar una visión común para la empresa implica tres procesos. En primer lugar, deben conocer sus propias aspiraciones, en segundo lugar, dado que el liderazgo es básicamente un proceso de relaciones, los líderes deben comprometer activamente a sus seguidores y lograr que expresen sus aspiraciones más profundas. En tercer lugar, el líder debe tejer una visión común a partir de sus propias aspiraciones y las de sus seguidores. De este modo, estará creando las condiciones que fomentarán y mantendrán la colaboración a largo plazo.

La personalidad del líder o líderes es el factor más crítico de una organización que aspira a ser longeva. El líder empresarial no tiene en el dinero la principal motivación de su esfuerzo, sino que aquella radica en la obsesión por cumplir una misión, por lograr ver cumplida su ambición, porque en su personalidad se materializa la identificación de persona y empresa, siendo ésta la prolongación de su vida personal.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Para hacer frente a las diferentes trabas es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la rentabilidad, la eficacia y la estrategia.

De este modo evitará superponer lo familiar y/o emocional a lo empresarial y/o económico, de manera que aumentará la profesionalización de la organización y disminuirán los conflictos internos.

Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional, fomentando la incorporación de personas capacitadas y estableciendo comunicaciones adecuadas entre los miembros de la familia. A su vez, es importante establecer claras políticas de remuneración y de dividendos, diferenciando las capacidades, competencias y habilidades del nivel de parentesco.

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencido 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.**

Factores que pueden ocasionar la resistencia al cambio generacional:

Los problemas antes mencionados que se presentan cuando hay un traspaso del mando de una generación a otra, se deben a diversos factores que suelen ocasionar una resistencia por parte del propietario, integrantes de la empresa o de la familia en general.

A continuación se presentan algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

1. Falta de información: la inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

2. Factores culturales: puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

3. Amenaza al estatus quo: Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

4. Retención de poder: toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

5. Clima organizacional: Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

6. Miedo al fracaso: La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

Capítulo 3:

La planificación



Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Capítulo 3: La planificación

En primer lugar y para poder comprender con mayor facilidad como se debe llevar a cabo el proceso de planificación empresarial, con el objetivo de que la sucesión resulte satisfactoria, es necesario enmarcar la misma dentro de una cultura de planificación en general que debe poseer la empresa, pero incorporando además la dimensión familiar.

Concepto e Importancia

La planificación es un proceso mediante el cual la organización puede transformarse en lo que quiere ser, en dicho proceso se deben identificar las oportunidades y asignar recursos para poder aprovecharlas. Un plan es un enunciado normativo que describe un programa de acción: quién va a realizar tal tarea y cuando lo va a hacer, con esto no se pretende eliminar riesgos (los riesgos son inherentes al progreso), sino que se asumen los riesgos adecuados en el momento oportuno. Una planificación pretende reducir al mínimo las situaciones de crisis permitiendo a los empresarios y directivos dedicarse más a evitar las crisis que a solucionarlas.

En definitiva siguiendo a Díaz de Santos (1998) planificar es: *“La organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas...”*.

Es muy importante saber porque se hace algo y tener bien en claro cuáles son sus finalidades al hacerlo, A continuación se mencionaran algunas ventajas y beneficios de planificar. (Díaz de Santos, 1998)

- **Obliga a pensar en el futuro:** Un plan de futuro debidamente comunicado obliga a todo el personal a pensar en cómo ayudar a consolidar un mejor futuro para la empresa.
- **Visión Global:** Aporta a los responsable de la dirección una clara percepción de la organización, su realidad actual y sus potencialidades a futuro.
- **Coherencia en el tiempo:** El plan de futuro genera un marco de trabajo lógico y racional dentro del que se deben enmarcar las estrategias de negocio que se aplicarán, en cada momento en la empresa.
- **Proyectos pluri- anuales:** en muchos casos las iniciativas que se implantan en las empresas requieren de periodos más o menos prolongados, generalmente más de un año.
- **Relaciones externas:** El plan de futuro es muy útil como plan de negociación con terceras personas o entidades que puedan ser determinantes y absolutamente necesarias para el buen desenvolvimiento de la empresa.
- **Parámetro de control:** El plan de futuro establece una serie de objetivos y metas continuas a través del tiempo, contra los que se puede comparar el comportamiento real de la empresa.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Asignación de responsabilidades: La identificación exacta de las acciones que se deben ejecutar para alcanzar los objetivos conduce a una más fácil y directa identificación de quien es responsable de llevarlas a cabo.
- Base para la solución de problemas: Es más fácil sustentar una decisión cuando se dispone de un conjunto firme de objetivos y metas, los cuales crean un marco de análisis debidamente estructurado agilizando la toma de decisiones que más benefician o convienen a la empresa.
- Planificación financiera: El plan de futuro sirve como base para la elaboración de planes financieros anuales de la empresa que no solo se centre en “cerrar el año en números negros”, sino también que incluyan previsiones y decisiones que aseguren la salud financiera de la organización a través de los años.

El proceso de Planificación formal y la EF:

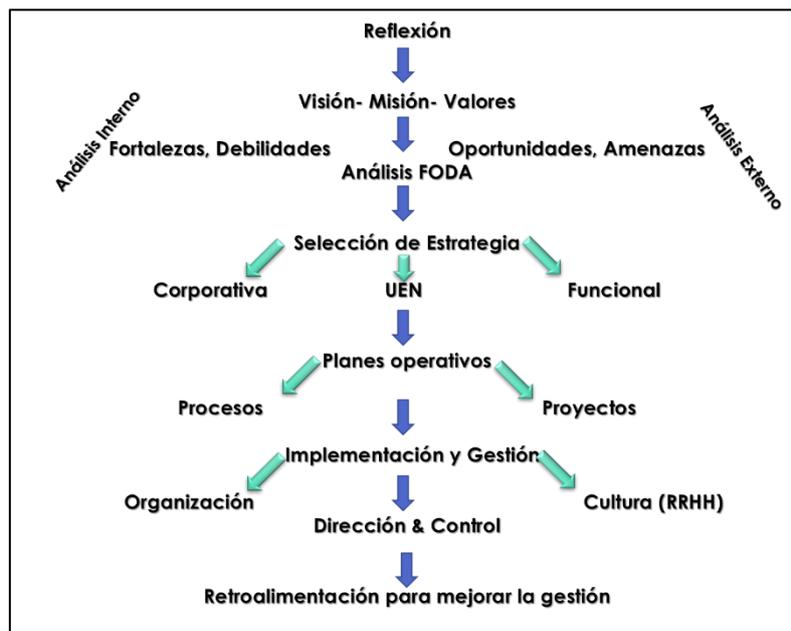
El puntapié inicial para avanzar hacia un management estratégico, consiste en fijar un rumbo, tener un plan, traducirlo en objetivos y alinear todos los esfuerzos dentro de la organización para alcanzarlos.

Es menester entonces contar primero con un *Plan Estratégico* a fin de encarar las tareas básicas del management: planificación, organización, dotación de recursos, manejo y control.

Contar con un Plan estratégico equivale a una hoja de ruta que responde a tres preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos hasta allí? (Leach, Peter. 2014).

Una visión completa del modelo de planeación y de su posterior implementación, se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 9: Proceso de Planeamiento Estratégico



Fuente: Guido Curletto

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Como se ve, este modelo se inicia con una instancia de reflexión profunda que responda ni más ni menos que a la pregunta ¿A dónde se quiere ir?

En el caso de la EF la coherencia entre lo que se desea para la empresa y los valores y deseos de la familia empresaria es fundamental para conseguir definir un proyecto empresarial sólido y sostenible. (Josep Tápies, 2009)

Además, es necesario repensar con cierta frecuencia la visión con objeto de actualizar no sólo la empresa (en esto no se distinguiría una empresa familiar de una que no lo es) sino su vigencia en la familia propietaria. El compromiso de la familia empresaria y de todas las personas que trabajan en la empresa con estos conceptos es también básico para el éxito de la empresa a largo plazo. Las empresas familiares exitosas se caracterizan por ser propiedad de una familia que comparte un deseo, un modo de vivir la empresa familiar. Sus miembros se han autoimpuesto transmitir de generación en generación un conjunto de valores entre los que figura la importancia de contribuir a la transformación de la sociedad a través del proceso generador de riqueza que supone poder regir los destinos de una empresa que satisface una necesidad real (misión). Asimismo, muchas de estas familias ejercen labores filantrópicas porque creen firmemente en devolver a la sociedad parte de lo que han recibido.

La visión

La visión representa el futuro perfecto del propósito empresarial, que en el caso de la empresa familiar debe ser perdurable en el tiempo. Debe plantear una aspiración que dé sentido a la empresa familiar y a la familia empresaria, y ha de poderse llevar a cabo tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura. Además, debería definirse en términos concretos de tiempo y forma. Conviene que la familia propietaria comparta la visión y, para ello, es imprescindible explicitarla.

El enunciado de la visión empresarial debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán las principales actividades y las necesidades que quiere satisfacer?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y todos aquellos que tengan relación con ella?

La visión debe ser fuente de inspiración para el proyecto de la familia empresaria y ayudar a todos los comprometidos con la empresa familiar a trabajar por un motivo común y en una misma dirección. De este modo, permitirá enfocar en la dirección más correcta las fuerzas creativas y servirá de guía en momentos de duda o dificultad. (Tápies, 2009)

La misión

La misión de una empresa es un concepto estrechamente ligado con la visión de la misma y debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- ¿A qué negocio o negocios dedico mi iniciativa?
- ¿Qué es lo que realmente queremos hacer?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Qué diferencia mi negocio de los demás tanto ahora como en el futuro?
- ¿Cuáles son los valores y principios que impulsan a nuestra iniciativa?
- ¿Cómo ve y trata mi empresa a sus empleados, proveedores, socios y clientes?

La misión define cómo interactuará la empresa con el resto de agentes que se verán inmersos en su actividad. No debe ser un mero ejercicio descriptivo, sino que tiene que poner de relieve las ventajas, las diferencias y los valores que serán la enseña de la empresa. (Tápies, 2009)

Los valores

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial: son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria. Además

- Crean un sentido de identidad en la empresa familiar y, junto con sus compromisos y su filosofía, conforman la cultura empresarial.
- Aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa familiar y marcan las líneas directrices a su labor diaria.
- Son el impulso fundamental de la actividad de la empresa familiar y deben tener mucho más peso en la misma que los recursos técnicos o económicos, ya que éstos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales.

De la firmeza con que las personas que integran la familia empresaria crean en estos principios básicos y los cumplan, dependerá el éxito de la empresa familiar.

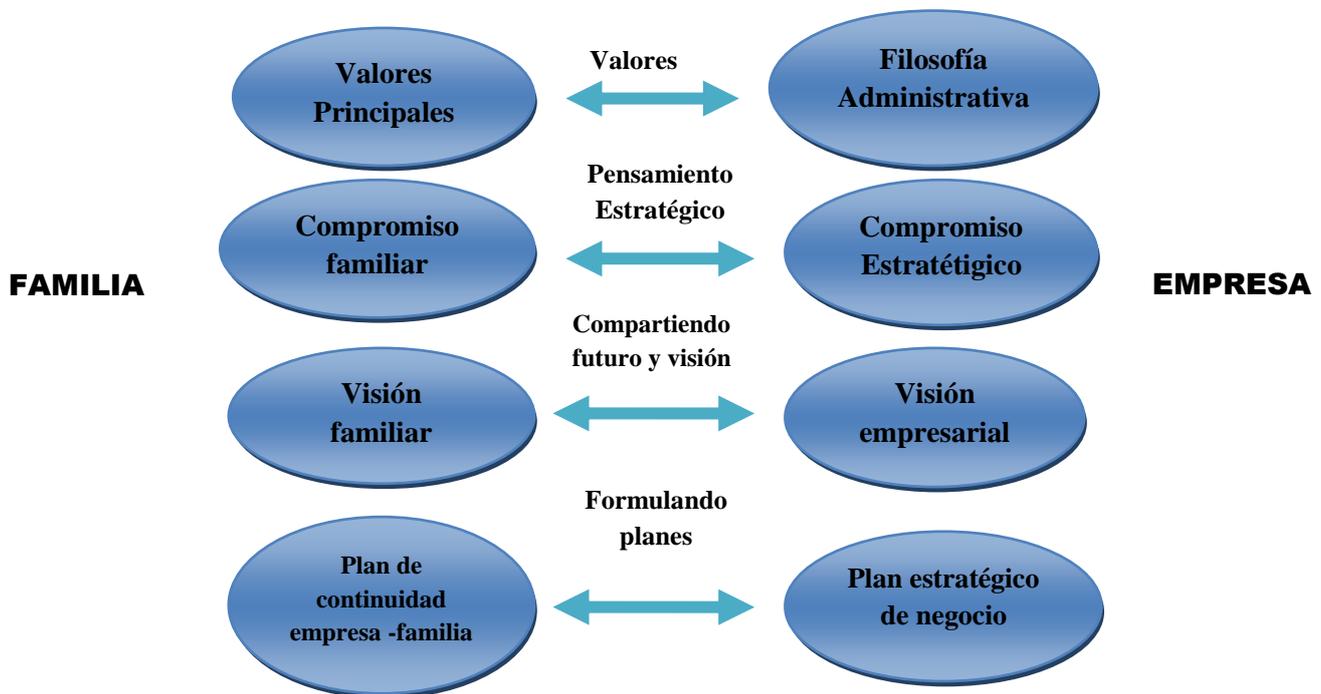
(Ver anexo 3: Ejemplo de Misión, Visión y valores de una empresa).

El proceso de planificación paralela

“El proceso de planificación paralela (PPP) es el desarrollo de una estrategia comercial viable, siendo ésta una herramienta para equilibrar e integrar el pensamiento y la acción tanto familiar como empresarial....” (Ward, 2001)

El enfoque paralelo se basa en cuatro premisas que se representará en el siguiente esquema:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”



1. Los valores familiares y la filosofía empresarial son la base para el proceso de planificación.
2. El pensamiento estratégico tiene repercusiones tanto en la familia como en el equipo directivo.
3. Las familias y negocios exitosos están impulsados por un futuro y visión compartida.
4. El éxito de las empresas familiares a largo plazo requiere formular planes de negocios.

El objetivo del PPP es identificar los planes familiares y empresariales que apoyan mutuamente las necesidades y metas del otro. Esto se logra considerando las estrategias empresariales en el contexto tanto de la familia como del negocio.

El objetivo final del plan de negocios sigue siendo desarrollo de estrategias que creen valor económico a largo plazo para las partes interesadas. El pensamiento estratégico de la familia y de los equipos directivos de la empresa conduce a su compromiso mutuo basado en la visión compartida, iniciando su planificación de actividades que conduzcan al desarrollo del plan de continuidad y estrategia empresarial.

La siguiente lista de preguntas sobre planificación ayuda a determinar un enfoque familiar y empresarial:

- ¿Cuáles son los valores fundamentales de la familia?

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- ¿Cuál es la visión de la familia sobre el negocio?
- ¿Qué es la filosofía del negocio familiar?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de la familia con la propiedad de la empresa?
- ¿Está la familia dispuesta a participar activamente en el apoyo al negocio?
- ¿Cómo preparará la familia a sus miembros para la dirección y el liderazgo?
- **Papeles**: ¿Quién será el dueño del negocio en el futuro?

Las respuestas a estas preguntas configuran el plan de continuidad de la empresa familiar. A medida que la familia se centra en un marco de discusión, aborda preguntas más específicas sobre el negocio:

- ¿Cuál es la filosofía empresarial de la administración?
- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo?
- ¿Cuál es la visión de la administración del negocio?
- ¿Cuál es el potencial estratégico del negocio?
- ¿Cuáles son las posibles estrategias empresariales?
- ¿Cuál es la estrategia comercial y el nivel de inversión requerido?

Objetivos del PPP para la familia:

- Ayudar a la familia a explorar su nivel de compromiso con el negocio.
- Identificar los valores básicos de la familia.
- Estar de acuerdo en una filosofía de negocios familiares.
- Desarrollar una visión familiar.

Fomentar la participación de la familia

- Apreciar la naturaleza y las fuentes del conflicto y un modelo para mejorar la equidad de la familia.
- Comprender la importancia de las reuniones familiares y el desarrollo de acuerdos familiares.

Preparación de la próxima generación de gerentes y líderes de la familia

- Reconocer cómo el ciclo vital influye en las carreras y las transiciones de la administración.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Apreciar los desafíos de preparar a la próxima generación de familiares para los negocios y para los roles de liderazgo familiar.

Desarrollo de propietarios efectivos

- Reconocer cómo el ciclo de vida influye en las transiciones de propiedad.
- Considerar la elección de futuras estructuras de propiedad.
- Desarrollar sistemas para apoyar el desarrollo de propietarios capaces.
- Preparar planes de sucesión que aborden las necesidades financieras, los impuestos sobre bienes y la propiedad futura

Objetivos del PPP para la empresa

Mientras que el PPP añade la dimensión familiar, la planificación para el negocio sigue siendo una actividad fundamental. El primer paso en este proceso es determinar su voluntad de liderar un esfuerzo de cambio estratégico. Mientras que la familia está trabajando para ilustrar su compromiso con el negocio, el equipo directivo necesita identificar los que creen que el negocio puede avanzar. Este proceso incluye refinar la filosofía empresarial de la gerencia, explorando una visión de negocios y estableciendo metas a largo plazo. El Compromiso Estratégico es un proceso interactivo influenciado por la organización, ciclos de vida de la industria, y obviamente cambios en la familia. Permitiendo a la gerencia aclarar sus pensamientos y desarrollando una visión del negocio.

La gestión tiene que construir una filosofía de negocio en torno a sus creencias. ¿Cómo ven este negocio compitiendo? ¿Qué están dispuestos a hacer para comprometerse con el negocio?

Si la filosofía del equipo directivo no es compatible con las expectativas de la familia, será muy difícil desarrollar una visión compartida del futuro que apoye la participación de la familia y una estrategia comercial viable.

Lo que contribuye a la filosofía empresarial es la creación de una visión compartida entre familia y empresa lo cual es un concepto poderoso para la planificación porque se trata de pensar en valores y metas futuras en lugar de en temas o problemas actuales. La mayoría de las familias y de los equipos directivos que participan en la planificación a largo plazo entienden y conocen las necesidades y expectativas de cada uno de los miembros que lo componen. El equipo directivo superior, el consejo de administración y la familia deben involucrarse en un proceso para negociar dicha visión. Puede ser necesario crear para facilitar el proceso de visualización un consejo de administración y un consejo de familia que a menudo realicen una revisión anual de la visión como parte del proceso formal de control de la planificación. (Ward, 2001)

Capítulo 4:

La Planificación de la sucesión en una Empresa Familiar



Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Capítulo 4: La planificación de la Sucesión en la Empresa Familiar.

Generalmente planificar la sucesión ayuda a que ésta sea pacífica y ordenada, ya que en el ámbito familiar es muy probable que surjan disputas sobre cómo manejar el negocio. La esencia de la planificación consiste en establecer metas y describir acciones para alcanzarlas, motivo por el cual armar un protocolo familiar recoge la hoja de ruta que seguirán los herederos para garantizar la supervivencia de la empresa. Sólo quienes están al frente de un negocio familiar entienden y son conscientes de la responsabilidad que pesa sobre sus hombros, puesto que en ocasiones son varios los componentes de la familia que dependen de una buena gestión del negocio.

“Un proceso eficaz de planificación para la empresa familiar, se ha de ocupar de mejorar la actuación empresarial, atender las expectativas familiares y mantener la confianza, a su vez también presupone una revisión de los valores, las aptitudes y el compromiso de la familia con la empresa”. (Niethardt, 2012)

A continuación se desarrollará como realizar la planificación.

Planificación y elaboración del proceso sucesorio

El factor más crítico para asegurar la continuidad de un emprendimiento familiar es *planificar con anticipación*. No hay prácticamente nada que pueda llevar a buen término la sucesión si nadie ha pensado en ello con anticipación. Por esta razón, todo fundador o dueño de una empresa debe empezar a elaborar un plan de sucesión con la mayor antelación posible. Si después las circunstancias impiden que la familia se haga cargo del emprendimiento, lo único que se habrá perdido será el tiempo invertido en la planificación. Pero si el presidente de la empresa piensa en retirarse, o la empresa se enfrenta con una afección imprevista, y no existe plan de sucesión, las consecuencias pueden ser catastróficas. (Lea, 1993)

Para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica. Pero a veces, tener presentes estos requisitos es más difícil de lo que parece. (Lea, 1993)

1- Planificar objetivamente

Hay que reconocer que es difícil ser objetivo al planificar la sucesión de la empresa familiar. Después de todo, un empresario típico se esfuerza por mantener la continuidad del negocio, llevado por el deseo de brindar oportunidades y seguridad a su familia, y de perpetuar en el tiempo la empresa que llevó una vida construyendo. Por lo tanto, hay siempre una fuerte tentación de dejarse avasallar por los sentimientos, de planificar con el corazón y no con la cabeza.

En la planificación de la sucesión siempre existe el peligro de conflicto entre los valores del sistema comercial (trabajar con eficiencia y obtener beneficios) y los del sistema familiar (ser leal, hasta caritativo, mantener los vínculos y cumplir con las responsabilidades hacia la familia). Toda persona que ha soñado con ver a uno de sus

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

hijos hacerse cargo de la compañía podría imaginarlo como un audaz empresario, un magnífico joven líder, un dirigente infalible, alguien enormemente calificado en todo. Sería una tentación elaborar un plan de sucesión basado en semejante visión. Pero quizás el hijo sea en realidad un manager competente pero bastante conservador, que actúa con cautela y prefiere obtener el consenso de sus subordinados en vez de utilizarlos sólo para la acción. Un plan de sucesión objetivo, por el contrario, debe capitalizar las verdaderas potencialidades del nuevo presidente, en vez de poner en él expectativas no realistas, que la persona difícilmente podrá satisfacer. De esta manera, se evitará presionar y frustrar al sucesor innecesariamente con la ventaja de generarle confianza en sí mismo.

2- Planificar en forma realista

Es importante también que un plan de sucesión sea realista, cualidad que debe surgir del análisis previo de la empresa, la familia y el empresario, según lo expuesto en el capítulo anterior. Un análisis completo y honesto pondrá cierto realismo en: la determinación de los hechos y las características familiares y comerciales que favorecerán obstáculos en el proceso de la sucesión; la identificación de los miembros de la familia que poseen aptitudes, conocimientos e inclinación adecuados para dirigir y administrar la empresa; la evaluación de la experiencia de la generación siguiente y de sus necesidades de formación para convertirse en propietarios y directivos eficientes; y la elaboración de un plan para transferencia segura del poder, la responsabilidad y los beneficios.

Conviene señalar que a veces, por razones personales, el empresario resuelve distribuir algunas acciones entre ciertos familiares, si bien conservando la mayoría de las acciones con voto en manos de las personas ya seleccionadas para dirigir la empresa. Si el crecimiento proyectado de la firma en los siguientes diez años, y aun después, rinde dividendos razonables para todos aquellos que recibieron acciones, probablemente el dueño será recordado como una persona generosa y amable. Pero si el análisis indica que las futuras ganancias de la empresa no bastarán para sostener a un número mayor de dueños, entonces un plan de sucesión que expanda o diversifique la propiedad familiar no será realista. Por el contrario, sólo servirá para provocar una guerra, con enfrentamientos, periódicos y una permanente hostilidad que puede llegar a debilitar el control de la firma y vaciarla tanto de los medios como del deseo de sobrevivir como empresa familiar.

3- Planificar estratégicamente

La planificación estratégica de la sucesión implica establecer objetivos claros y después desplegar con detalles una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo alrededor de determinada fecha, previamente establecida. Planificar una estrategia para la sucesión en la empresa familiar puede ser un proceso algo más complejo que elaborar un plan para ampliar la incidencia en el mercado, porque el éxito de la sucesión depende en gran medida del comportamiento y las

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

decisiones de las personas a quienes atañe, y ese comportamiento y esas decisiones son casi siempre imprevisibles. De todos modos el proceso es similar y manejable.

- *Formular claramente los objetivos:* para desarrollar cada objetivo, el empresario debe empezar por formularse tres preguntas cruciales: ¿Cuáles serán las necesidades de la empresa bajo la administración de la generación siguiente? , ¿Cómo se podrán satisfacer esas necesidades? y ¿Cuándo? Al igual que todo objetivo comercial de corto o largo plazo, los objetivos de la sucesión deben ser nítidos y precisos.
- *Establecer prioridades:* Casi siempre el impulso natural de un empresario es asegurarse de que la propiedad y la administración de su firma, incluyendo el flujo de beneficios estén controladas por miembros de la familia. Pero si ese objetivo ha de tener valor a largo plazo, la empresa debe sobrevivir con una buena estructura financiera.
- *Acciones para satisfacer los objetivos:* además de definir claramente los objetivos a alcanzar, cada uno de ellos debe estar acompañado por la secuencia de acciones que deben realizarse para que ese objetivo se cumpla, de lo contrario la formulación previa no habrá servido para nada.
- *Confección de un cronograma:* Confeccionar un buen cronograma es otro requisito fundamental en la elaboración de un plan de sucesión estratégicamente sensato. Las acciones y los eventos previsibles deben ser ordenados en una secuencia lógica, que reconozca todas las variables que estarán en juego en la situación sucesoria. Hacer una planificación para que los hechos se produzcan fuera de su secuencia lógica puede llevar a confusión, pérdida de tiempo y hasta el desastre total.

El traje hecho a medida

No es posible aplicar un plan de sucesión común para todas las empresas, sino que cada una de ellas requerirá uno de acuerdo a las características de la familia, de los sucesores, de los sucedidos y de la organización. No obstante, James Lea presenta algunas reglas generales, basadas en la investigación y puestas a prueba por la experiencia práctica, que pueden ayudar a elaborar un plan de continuidad. Incluye en él principalmente los siguientes componentes:

1. Descripción de la empresa (es decir, una descripción legal, estratégica y organizacional),
2. Descripción de la familia (hace referencia a los límites de la familia, los familiares en la empresa, la calificación del sucesor y las necesidades de la familia),
3. El objetivo general del plan de sucesión,
4. Los objetivos y acciones específicas para la sucesión,
5. Las responsabilidades y roles en la sucesión y 6. Los costos de la sucesión.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Los planes deben tener la flexibilidad suficiente para ajustarse a los acontecimientos imprevistos, los cambios de rumbo y el surgimiento de incidentes.

Cuando se debe comenzar dicha planificación

Muchos empresarios se preguntarán cuándo es el mejor momento para empezar a planificar la sucesión de la empresa familiar. Quizás no esté establecido exactamente cuándo es el momento indicado, Gallo (1997) plantea que *“la adecuada formación de un miembro junior de la familia para que actúe en la responsabilidad de dirección puede tomar unos diez años y a su vez, el período en el que el sucesor y el sucedido convienen que trabajen juntos, puede con facilidad prolongarse durante cinco años más...”*, en base a esto se puede decir que el mejor momento para empezar a planificar la sucesión debe iniciarse no menos de quince años de la fecha de retiro planeada por el empresario.

Lea (1993) menciona que una señal más realista para empezar a planificar seriamente la sucesión es cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y conviene mantenerla en la familia, este enfoque coloca la planificación en el lugar que le corresponde: la empresa, sus necesidades y su supervivencia. Cuanto antes se tome la decisión y mayor sea el tiempo destinado a planificar y preparar, mayores serán las posibilidades de que la familia esté dispuesta y sea capaz de hacerse cargo cuando llegue el momento.

¿Por qué los empresarios familiares retrasan la sucesión? Profesores que trabajan en temas de empresa familiar de universidades europeas y norteamericanas trataron los motivos por los que los empresarios suelen retrasar la sucesión. (Gallo, 1992) Concluyeron lo siguiente:

- Por miedo a quedarse sin patrimonio propio;
- Por no tener (o no saber) que hacer;
- Quiere esperar hasta formar un capital que le permita retirarse del negocio sin afectar su desenvolvimiento;
- Porque los hijos no están aún preparados;
- Los hijos están preparados pero "me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas";
- Porque ahora es cuando "estoy en forma" para llevar a cabo los proyectos más importantes;
- Por experiencias negativas: inició el proceso sucesorio y le fue mal, y por eso no volvió a intentarlo;
- Por no saber cómo hacerlo sin crear problemas entre los hijos.

Todos los aspectos relacionados con la sucesión son difíciles e incómodos de tratar y analizar para las personas que deben tomar las decisiones sobre su propio proceso sucesorio. Por esto, tales decisiones tienden a retrasarse y de este modo, en vez de un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara la sucesión en forma precipitada e intuitiva bajo fuerte presión emocional.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Sujetos intervinientes en la planificación

En primer lugar, cabe mencionar que **el propietario** es el individuo con la autoridad, poder, influencia y control necesario para impulsar el proceso. Sin embargo, puede solicitar o recibir ayuda del ámbito interno o externo de la empresa.

Una de las posibilidades implica actuar solo, siempre y cuando la capacidad del empresario, y el tamaño y complejidad de la organización lo permitan. Muchos empresarios han llevado adelante la empresa autónomamente gracias a su tenacidad y esfuerzo; por lo tanto, es posible que prefieran emprender el proceso sin participación alguna.

Otra posibilidad implica solicitar ayuda interna, es decir, proveniente de **miembros de la firma**. Generalmente, es el directorio quien interviene en empresas medianas y grandes, debido a la responsabilidad que tiene el mismo en proteger los intereses económicos de los accionistas. Su función puede centrarse en aconsejar al propietario y manejar las relaciones públicas. Otra alternativa de ayuda interna, es persuadir a los familiares y a los empleados para que intervengan personalmente en las decisiones vinculadas a la sucesión. La familia y los empleados pueden proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para la planificación de la continuidad. A su vez, da la oportunidad a los familiares de efectuar aportes a un proceso sumamente importante para ellos. En mi opinión, la participación de demasiada gente conduciría a un desborde de información, generando un perjudicial fortalecimiento de la organización informal. Solo gente capacitada para llevar a cabo un proceso estratégico debe intervenir, así como también, aquellos individuos que conozcan a fondo los potenciales sucesores.

Finalmente, la última posibilidad incluye considerar la ayuda externa. Esto se refiere a recurrir a consultores que posean un conocimiento especializado. Es interesante para aquellas firmas que no pueden soportar como un costo fijo los honorarios de los consultores; por lo tanto, se solicita su ayuda, abordan el problema a través de un diagnóstico, exponen sus recomendaciones y posibles soluciones, y dejan de integrar los costos fijos incluidos en la organización. Se puede convocar a abogados, contadores, asesores en administración de empresas y hasta amigos experimentados para que aporten ideas.

Fases de la sucesión planificada

Hay que tener muy claro que no existe un plan de sucesión estándar, que convenga a cualquier empresa familiar. Las familias y las empresas tienen una infinita variedad de formas y configuraciones, y cada una posee su propia gama de potencialidades, problemas, necesidades y características. Cada empresa familiar debe tener un plan propio para la transferencia de la propiedad y la administración; y ese plan debe ser estructurado para adaptarse a determinada familia y a determinada empresa. No obstante, existen algunas reglas generales basadas en la investigación y puestas a prueba por la experiencia práctica, que pueden ayudar a elaborar un plan de sucesión. El plan de sucesión completo debe describir claramente el proceso de la sucesión y las acciones

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

que habrán de realizarse para asegurar la obtención del objetivo: la transferencia. Debe funcionar como un manual de manejo, con los objetivos más importantes formulados prioritariamente y las sucesivas etapas descriptas en una secuencia lógica. Servirá como punto de referencia al que el empresario y los familiares podrán remitirse a medida que avance el proceso de transición, y una vez que esté cumplido.

Distribuir la sucesión en etapas cronológicas es de gran utilidad práctica; en primer lugar, permite distinguir unas fases con objetivos y actividades diferenciados; en segundo lugar, el protagonista principal de cada etapa también es diferente; y, en tercer lugar, las consecuencias de una hipotética interrupción tienen distinto alcance. Pero la finalidad no cambia nunca: lograr la continuidad del negocio familiar sin traumas.

Fase 1: planificación de la sucesión

En esta fase se diseña la hoja de ruta del proceso sucesorio. Se programan las distintas actuaciones, su duración y los plazos deseables de cumplimiento, los responsables y los participantes, los criterios de evaluación y el presupuesto previsto, además de definir el perfil idóneo del sucesor. Aquí se ubica también la tarea de buscar el compromiso de todas las partes implicadas en el plan diseñado, empezando por el del propio empresario.

La duración de esta fase es muy variable; aunque los empresarios sean hombres de acción a quienes no gusta demasiado planificar, conviene darle a este proyecto la prioridad que exige la trascendencia del objetivo final, por lejano que parezca. Si no se hace así, la sucesión puede ser una de aquellas asignaturas pendientes candidatas al aplazamiento; y, mientras el diseño se dilate en el tiempo, no se iniciará el proceso real.

El empresario es, pues, el gran protagonista, ya que el plan señalará el proceso que seguirá su propia sucesión. Si quiere ganar objetividad y asegurar su futuro compromiso, debería contar con algunos colaboradores; en primer lugar, su familia, entre cuyos miembros es probable que esté también su sucesor, deberá demostrar su apoyo al proyecto, ya que será la más beneficiada con el proceso; en segundo lugar, los directivos de mayor confianza podrán ayudarle a definir el perfil del sucesor; finalmente, por su especialización y por su independencia, los asesores externos pueden ayudarle desde el análisis previo hasta la aportación de distintos escenarios y el diseño final del plan.

Fase 2: preparación del sucesor

Definido el perfil idóneo del sucesor en la fase anterior, se inicia esta etapa con la elección del candidato al puesto. La comparación entre las exigencias del perfil y las competencias que aporta el sucesor —o sucesores, si hay varios— marcará el contenido de esta fase crucial. Suele ser la más duradera, porque debe incluir, además de la formación

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

básica y especializada para adquirir los conocimientos necesarios, el rodaje práctico, como mínimo, dentro de la empresa para asumir no sólo una función gerencial sino el liderazgo de la organización, competencias que exigen tiempo. La duración final de la fase preparatoria variará en función de lo alejado que esté el perfil real del sucesor del perfil óptimo diseñado, de la exigencia de experiencia directiva, del carisma del liderazgo del empresario, y del número de candidatos al puesto. El protagonismo de esta fase corresponde al sucesor, aunque el empresario, a través del seguimiento periódico, está muy presente. Además, puede tener que elegir a un sucesor de entre varios candidatos, lo cual implicará descartar a algunos, generalmente también hijos suyos; el empresario deberá combinar con sabiduría la determinación del gerente con el tacto y apoyo del padre para comunicarles su decisión y ofrecerles alternativas. Por otra parte, los participantes en esta larga etapa son numerosos; los hay externos, como los profesores de los centros de formación, e internos, como los directivos que velarán por la adquisición de su experiencia práctica en la organización y su integración en ella. Interrumpir el proceso en esta fase comportará costes económicos considerables, mayores cuanto más tarde se interrumpa – por los costes de la formación y el tiempo invertido dentro de la empresa–, además del desánimo del sucesor que se está preparando para una función que ve cómo se aleja en el tiempo o simplemente se trunca.

Fase 3: traspaso del empresario al sucesor

Esta fase consiste en la transferencia de la empresa de una generación a otra y, por lo tanto, se produce dentro de la propia empresa, entre empresario y sucesor. Su duración dependerá de la celeridad con que aquél vaya delegando responsabilidades; dado que cada nueva delegación debe ir seguida del control de resultados correspondiente, la opción más aconsejable es que el traspaso sea gradual, dejando tiempo a que sucesor y empresario asimilen el cambio en su respectivo cambio de funciones y los resultados no se resientan. Al final de esta etapa, el sucesor debería estar consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo papel en la familia, mientras que el empresario debería confirmar que su sucesor ha sido aceptado plenamente y que no aparecerán resistencias posteriores ni en la empresa ni en la familia.

El protagonismo de esta fase es compartido por empresario y sucesor, que coinciden en el tiempo en una relación de influencia inversa, es decir, el sucesor adquiere un peso creciente en las decisiones a medida que decrece el de su antecesor. Su estrecho contacto, aunque genere algunas tensiones lógicas, debería permitir al empresario transmitir a su sucesor competencias que, aunque difícilmente cuantificables, le serán de vital importancia, como su oficio, su talento empresarial, la cultura y los valores de la empresa. En esta fase, los colaboradores internos, como testigos y acompañantes del proceso, pueden facilitar al sucesor la asunción de su nueva función, y los miembros de la familia pueden apoyar al empresario en su paulatina pérdida de poder de decisión en la empresa.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Fase 4: retirada del empresario

Con esta etapa se alcanza el objetivo final del plan de sucesión. El empresario deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en que si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener tentaciones de volver a la empresa, puesto que vivirá una situación personal cuando menos traumática al ver reducida su participación al ámbito familiar y, tal vez, al de la propiedad. Su principal prioridad será mantener la calidad de vida anterior y una actividad constante, sea gracias a sus hobbies, sea a través de colaboraciones puntuales con su empresa. La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación – a menudo exclusiva– durante toda su vida, por lo que no hay que esperar que sea un punto y aparte, sino un alejamiento progresivo.

Todas las acciones previstas tienen al empresario como actor principal. Su protagonismo debe ir acompañado por la atención personalizada por parte del sucesor, consciente de las dificultades de la nueva situación de su antecesor, y por el apoyo directo de su familia más próxima y, muy especialmente, de su cónyuge. La adaptación a su nueva vida suele ser complicada y el contacto familiar y social deberá compensar la pérdida de sus contactos profesionales, cosa nada fácil.

Sólo causas de fuerza mayor pueden interrumpir el proceso en esta fase, causas que deberían ser previstas, por otra parte, más en un Plan de Contingencia o en el protocolo familiar que en el mismo plan sucesorio. (Ver Anexo 4: estudio realizado por KPMG sobre plan de sucesión)

Elección y preparación del sucesor

Luego de elaborar el plan sucesorio para que una sucesión se dé deben participar al menos dos partes el predecesor y el sucesor, por lo tanto a continuación se desarrollará cómo seleccionar al heredero de la gerencia

Es factible que en la mira del dueño de la compañía haya más de un potencial sucesor. Sin embargo, es un momento apropiado para trabajar sobre la decisión e intentar arribar a una resolución cuanto antes. Esta decisión puede ser la más difícil y crucial que deberá enfrentar el sucedido durante el proceso de transición, debido a la diferencia de patrones que emplea el sistema familiar para tomar decisiones con respecto al sistema empresario. En el sistema familiar, los códigos indican que no debe existir un marcado favoritismo por un hijo; mientras que en el sistema empresario, los valores indican que las jerarquías se establecen por medio de méritos y capacidades de cada uno de los miembros.

“La experiencia de muchos dueños de empresas familiares muestra que los mejores criterios para elegir un nuevo presidente de la firma se basan en la calificación del candidato para el cargo” (Lea, 1993). Es más razonable elegir a un sucesor que se adapte al cargo que, el cargo se deba adaptar al sucesor.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Ward (2001) propone tres métodos alternativos para seleccionar el candidato, ellos son:

- Creación de una norma fija: tradicionalmente, algunas familias heredan alguna forma de elección del sucesor de generaciones anteriores; como por ejemplo, el hijo mayor, el mayor de los hijos varones, entre otras. Esta metodología posee la ventaja de contar con una norma clara que pone fin a la indecisión y a la demora. Además, facilita el proceso de adaptación que tiene la familia y la organización al nuevo líder. A pesar de ello, la arbitrariedad de la norma puede generar conflictos e imposibilitar la elección del sucesor mejor capacitado para el cargo.
- Elección del “mejor” candidato: implica que los mismos miembros de la nueva generación elijan a su líder permitiendo que sobresalga durante varias experiencias grupales debido a su talento natural, su experiencia previa y su capacitación. La ventaja del presente método, es que la familia ha optado por el miembro más capacitado, sin quitarle la oportunidad a ninguno de los otros candidatos. La desventaja apunta a que puede generar una competencia desleal entre hermanos para obtener la presidencia, generando conflictos tanto familiares como organizacionales.
- Selección de un director provisional: se suele adoptar este método en situaciones en que la brecha de edades entre generaciones es muy amplia. Es una solución temporaria pero interesante. Las ventajas que se observan en este método, son que otorga tiempo de maduración a los miembros de la familia, y por otro lado, puede ayudar al propietario a superar su propio miedo de transferir el mando a una persona no perteneciente a la familia. Sin embargo, puede que no haya dentro de la organización un candidato lo suficientemente calificado.

Las familias se cuestionan permanentemente cuál es el momento apropiado para anunciar la sucesión, si debe ser con anterioridad o cuando es inminente el retiro del dueño. Generalmente, terminan posponiéndolo hasta que se ven forzados a hacerlo. Sin embargo, se considera mucho más beneficioso hacer los anuncios con anticipación, es decir, apenas se haya elegido el sucesor. Esto permite reducir la incertidumbre de la firma por el futuro, beneficiando a los clientes, proveedores, empleados, miembros de la familia, al mismo sucesor y a los que no obtuvieron el puesto. Puede que estos últimos se encuentren decepcionados por la decisión tomada, pero nunca es posible satisfacer a todos; sin embargo, es probable que ciertos movimientos estratégicos ayuden a minimizar las tensiones generadas por la elección de uno en perjuicio de los otros. (ver anexo 5: La preparación del sucesor”).

Desarrollo profesional del sucesor

El cuadro de la página siguiente ilustra las etapas ideales en el desarrollo profesional de los sucesores.

El mismo muestra que, después de la primera socialización familiar en los valores empresarios, los sucesores generalmente pasan los siguientes diez años asistiendo a la

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

universidad y adquiriendo experiencia en trabajos fuera de la empresa, y en este período desarrollan al mismo tiempo sus capacidades y obtienen confianza en sí mismos. (Ward, 1993)

Posiblemente ingresen a la empresa familiar al aproximarse a los treinta años y durante los siguientes cinco años aproximadamente obtienen experiencia tanto funcional como en la toma de decisiones. Esta etapa se mezcla con la del “heredero visible”. Ahora asumen responsabilidad por una o más áreas del negocio para adquirir habilidades generales de dirección. Después de esto, deben comenzar a explorar recursos externos que les permitan continuar desarrollándose profesionalmente.

Casi con seguridad, el desarrollo de los sucesores no siempre seguirá este curso y de manera lineal. Algunos de ellos, por muerte o incapacidad de los padres, deberán apresurar el proceso. Como no han adquirido todavía las capacidades adecuadas, estos herederos jóvenes se ven forzados a actuar más como empresarios innovadores que como gerentes profesionales. Aprenden a hacer lo que es necesario por instinto y por necesidad de sobrevivir.

En forma sencilla y resumida, Pithod y Dodero (1993) también expresan este ciclo pero de un modo menos estructurado: "El sujeto que se cría en una familia empresaria tiene una gran oportunidad para aprender el desempeño de roles y habilidades que otros descendientes de profesionales, técnicos, operarios, etc., no tendrán la familia empresaria tiene la gran oportunidad de transferir una mentalidad, lo cual no se logra con palabras sino con imitación e identificación casi inconsciente. . . "

Por último, y acerca del entrenamiento del hijo en la empresa, Peter Leach (manifiesta lo siguiente: " hay que tener en cuenta que los padres suelen ser los peores maestros, debido al compromiso emocional. No es saludable que intente entrenar a sus hijos para que sean sus “dobles”. Para mejor o peor, ellos han crecido en un ambiente diferente, probablemente tienen otro nivel de formación, distintas aspiraciones, y se han unido a una empresa diferente de la que usted fundó o a la cual se incorporó. Eso no quiere decir que les dé carta blanca para manejar la empresa que les ha llevado tanto tiempo construir, sino que el hecho de darles una orientación y compartir sus experiencias les puede ayudar a crecer de acuerdo con sus propias aptitudes y preferencias."

Preparar a la generación siguiente

Gallo (1997) brinda dos interesantes puntos para analizar a la hora de comenzar la preparación de los sucesores. El primero de ellos, se enfoca en no caer en la trampa de confundir la capacidad para dirigir con el hecho de ser propietario de la empresa. Con esto quiere decir, que el mero hecho de que el sucesor pertenezca a la familia no lo habilita para dirigir. Es por eso que debe emprender un proceso de capacitación que demandará, por parte de él, esfuerzo e interés. En segundo lugar, el sucedido debe mantener una actitud enfocada en respetar la libertad de los demás, sin obligar a los potenciales sucesores a seguir caminos que no desean o para los que no se encuentran preparados.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

La preparación de los sucesores debe tener tres objetivos principales:

- El primero de ellos apunta a comprender los negocios en los que se encuentra la empresa, y cómo opera en ellos. Esto implica conocer los productos, la competencia, la tecnología aplicada y lo que ocurre fuera de la empresa (principalmente proveedores y clientes).
- El segundo se centra en lograr la capacitación para dirigir, a través de las propias habilidades innatas del individuo y de la educación formal.
- Por último, el tercero busca alcanzar un compromiso personal con toda la organización, logrando un alto grado de inclusión en la misma, tanto por la aceptación de los demás miembros como por la aceptación de las propias responsabilidades.

Lo mencionado recientemente no se logrará de un día para el otro, sino que llevará un extenso proceso de aprendizaje que comienza desde el nacimiento del futuro sucesor pero intensificándose con los estudios universitarios, la experiencia fuera de la empresa familiar, y finalmente, con el ingreso a esta última.

El futuro sucesor irá conociendo la empresa gradualmente, debido a los escasos límites existentes entre el sistema familiar y la misma. Éste (y los potenciales sucesores también) irán conviviendo diariamente, desde su nacimiento, con las experiencias vividas por sus padres en la empresa. Ello, comenzará a formar una imagen de la misma y a tender vínculos con ella. En el siguiente cuadro se puede observar el proceso evolutivo del sucesor y sus relaciones con la empresa:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Tabla 5

Etapas del desarrollo profesional del sucesor					
Etapa	Niñez: Educación en el hogar	Adulto joven: Aprendizaje fuera del negocio familiar	Director profesional: con tutores dentro de la empresa familiar	Sucesor: Conocido como el heredero visible	Líder: Director general o miembro del equipo de gerentes superiores
Edad	0 a 18	18 a 28	25 a 35	30 a 40	35 a 45
Metas de desarrollo	Actitud positiva a los desafíos en los negocios. Hábitos de esfuerzo en el trabajo	Educación superior: desarrollo de capacidades personales y educación organizacional	Experiencia funcional y en la toma de decisiones	Dirección general y responsable de una unidad rentable del negocio	Recursos externos para estimular y profundizar la educación

(Fuente: extraído de Ward, John L. “Cómo desarrollar la empresa familiar”, pp. 157.)

Se tratará de complementar lo expuesto en el cuadro, partiendo desde el análisis de los estudios universitarios del sucesor en adelante.

Los estudios universitarios

El ambiente en el que actualmente se desenvuelven las empresas resulta ser sumamente complejo, debido a la gran cantidad de variables que intervienen en él. Como consecuencia de ello, los gerentes y directores deben ir en busca de la profesionalización de la firma, siendo necesario que adquieran conocimientos y técnicas que resultarán indispensables.

La formación de un estudiante requerirá de grandes inversiones tanto en dinero, como en tiempo. Sin embargo, los réditos de la misma se observarán en el largo plazo.

La experiencia fuera de la empresa familiar

A simple vista podemos deducir que la educación formal por sí sola no brinda al alumno todas las herramientas necesarias para un desempeño profesional brillante. Es por esto, que resulta de gran utilidad que el joven complemente sus conocimientos adquiridos a través de experiencias prácticas fuera de la empresa familiar. Ello le brindará la posibilidad de comprender la dinámica de los negocios y de las

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

organizaciones en su totalidad. La empresa familiar se beneficia enormemente de los conocimientos adquiridos fuera de la misma.

Tomando contacto con la empresa familiar

Siguiendo la secuencia ideal respecto de la preparación del futuro sucesor, corresponde analizar la entrada de la siguiente generación a la empresa familiar. Ward (1994) brinda una serie de consejos a los padres para que el ingreso a la misma sea exitoso, ellos son:

- Dejar en claro a sus hijos que serán bienvenidos. Lo mencionado, debe complementarse con una elección voluntaria del hijo, y la decisión tomada debe ser apoyada.
- Planificar la empresa brindando una imagen positiva de la misma.
- Establecer normas para una participación temprana, cumplirlas y hacerlas cumplir de manera equitativa.

Por otro lado, Buchholz; Crane; Nager y Ortega (2000) consideran que la incorporación debe producirse cuando tres factores críticos que afectan las relaciones familiares estén en perfecta armonía; estos son: una buena comunicación entre los miembros de la familia, un mecanismo para solucionar los inevitables conflictos que surgen cuando varios miembros de la familia trabajan juntos, y la necesidad de captar personal directivo adicional de un valor superior al actual. Creemos que está de más decir que el futuro sucesor debe ingresar cuando haya una vacante apropiada, y no cuando él se sienta preparado para hacerlo. Las consecuencias del nepotismo pueden afectar la dinámica de la organización.

El proceso de aprendizaje dentro de la empresa familiar debe ser planificado cuidadosamente. Para un correcto aprendizaje es preciso seguir los siguientes pasos:

- Metas y objetivos: la planificación del aprendizaje debe establecer objetivos claros y realistas. Entre ellos, se debe reconocer la posición o nivel para que el sucesor está siendo preparado, y además, a lo que él o ella debe arribar al finalizar el proceso.
- Nivel correcto de ingreso: Los futuros sucesores deben ser incorporados a la firma en el nivel correcto, acorde a los estudios universitarios cursados y la experiencia previa. De esta forma, podrán satisfacer las necesidades de la organización y desarrollarse profesionalmente.
- Orientación y supervisión: es útil que un antiguo empleado de una jerarquía adecuada instruya y supervise el accionar del aprendiz. La enseñanza y crítica constructiva se hacen mucho más objetivas y fructíferas cuando una persona no perteneciente a la familia actúa como mentor del futuro sucesor. Existen una serie de características deseables que el mentor debe tener; entre ellas: “*que sea alguien de 10 a 15 años mayor; que cuente con el respeto de los empleados y los miembros principales de la familia; que haya trabajado durante varios años en*

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

la empresa y comprenda cómo funciona; que pueda escuchar bien, y que esté dispuesto a llevar a cabo su cometido”, (Buchholz, et., 2000), además, si el sucesor lo solicita, que sea del mismo sexo.

- Evaluación del desempeño: el proceso de aprendizaje debe ser evaluado periódicamente, aquí el mentor podrá desempeñar una función decisiva debido a la objetividad propia de una persona que no posee vínculos familiares con el evaluado. Se utilizarán los objetivos como indicadores del desempeño.
- Responsabilidad: tanto el empresario como los empleados deben responsabilizarse por el desempeño del “alumno”. Para los empleados, es una manera de asegurarse un futuro director competente y comprensivo de las necesidades de la empresa y de ellos. Para el empresario, es importante ya que permite una oportunidad para capacitar a las personas que se harán cargo de la empresa y evaluar su capacidad.

La preparación para la dirección

Lo primero que habrá que preguntarse es: ¿Los hijos estarán interesados en continuar con el negocio? Luego, qué es lo que los motiva a hacerlo.

En un trabajo de investigación realizado entre más de 50 sucesores que aún convivían trabajando con su padre, se les preguntó acerca de los motivos por los que estaban en la empresa de su familia, y dieron las siguientes razones (en orden de importancia):

- a- Porque estoy trabajando por algo que será mío.
- b- Porque me gusta lo que hago.
- c- Porque me siento cómodo.
- d- Porque mis padres me necesitan.
- e- Porque no tengo otra alternativa.

Comparada dicha investigación con una realizada en Estados Unidos, se observa, que los resultados a los que se había llegado sobre ese tema eran bastante parecidos a los de la investigación hecha en Argentina, lo cual permite dar una mayor universalidad a las respuestas.

Las razones negativas o neutras, tales como las c, d y e no son favorables para lograr compromisos de largo plazo por el negocio; sí en cambio, la a y b, ya que éstas señalan en el sucesor una motivación de más peso para superar las dificultades con las que podrá encontrarse. En caso de haber respondido positivamente a la pregunta inicial, se deberá encarar la forma en que los familiares se incorporarán a la empresa.

En este sentido, la preparación de los hijos para suceder a sus padres debería ser la continuación de la que se haya venido desarrollando desde la infancia. En esta etapa se deberá plantear:

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Qué conocimientos y habilidades convendrán que tengan los sucesores. Esto orientará el tipo de estudios a encarar y el lugar donde hacerlos;
- Qué experiencia previa se requerirá.
- Una forma de responder a estos puntos es considerar la responsabilidad que tienen los padres y los hijos en este proceso de formación:
- Es responsabilidad de los padres formar a sus hijos en los temas que constituyen las bases mismas del éxito en los negocios, o sea, las ventajas competitivas distintivas de la empresa.
- En cambio, los hijos habrán de inclinarse a complementar las capacidades y habilidades del padre en vez de competir con él, o sea, llegar a ser fuertes en aquellos temas en que el padre jefe es débil. Esto servirá no sólo para lograr buenas relaciones entre el fundador y sucesor sino que beneficiará a toda la empresa. Por ejemplo, si el fundador suele manejarse con muy poca información por haber dirigido el negocio de modo intuitivo, que el hijo se dedique a implementar un sistema de información gerencial será de gran utilidad para el negocio y para relacionarse con el padre, ya que partirán de Información que facilitará la comunicación y el entendimiento sobre asuntos del negocio.

Como se dijo al principio del capítulo el protocolo familiar es la hoja de ruta y el camino que se ha de seguir cuando el principal creador de la empresa o máximo responsable ya no esté al frente. Esta hoja de ruta sirve también para regular todo lo relativo a acciones o participaciones de la empresa, entre otras cosas.

Establecimiento de normas reguladoras de la sucesión

“Dictar e imponer normas y establecer condiciones y criterios para transferir la empresa familiar es la manera más seria y profesional de asegurar una transición que no obstaculice la marcha de los negocios ni divida la familia...” (Ward, 1994). Para ello, hay que tener en cuenta dos principios. El primero de ellos, es que las normas (elaboradas, comunicadas e implementadas) son absolutamente necesarias porque ayudan a los miembros (tanto internos como externos) de la organización a comprender el proceso de transición que se está implementado. El segundo principio apunta a que, una vez elegido el nuevo presidente, éste debe tener la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones; para ello, es preciso que tenga la mayor participación accionaria. No obstante, resulta improbable que ello suceda cuando el patrimonio del sucedido es pequeño o no se encuentra lo suficientemente diversificado. La división sucesiva del paquete accionario puede llegar a la fragmentación en la toma de decisiones, provocando la obstaculización de la conducción y llegar a la disolución de la firma.

Las normas, procedimientos y condiciones establecidos crean hitos y puestos de control, esbozan una serie de etapas cronológicamente ordenadas que se deben ir sucediendo unas a otras. Los empresarios salientes y los involucrados en el proceso pueden ir tildando los pasos ya superados. Esto resulta de gran utilidad para el

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

empresario saliente, el sucesor y los miembros de la organización, debido a que indican que la transición se está llevando eficazmente y permite medir los rendimientos del plan y de los encargados de llevarlo a cabo.

Protocolo familiar

En línea con lo expresado, existe un instrumento normativo creado y firmado por los miembros de la familia socios de la empresa actual o previsibles en el futuro con el fin de regular la organización y la gestión de la misma, este instrumento se denomina protocolo familiar.

- Según el real decreto 171/2007 un protocolo familiar es “... *aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengas un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad*”.(Bergamini- López - Cózar Navarro, 2009)

En dicho informe se recomienda a las empresas familiares la elaboración e implantación de un protocolo familiar, acuerdo que delimite el marco de desarrollo, las reglas de actuación y las relaciones entre la empresa familiar y su propiedad. Teniendo entre otras finalidades las siguientes:

- Delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa
- Definir los puestos de responsabilidades, tanto en la gestión como en el gobierno de la empresa.
- Determinar las políticas de dividendos y la política de financiación en relación con los familiares.
- Establecer la posibilidad de crear fondos internos de autofinanciación para situaciones puntuales.
- Regular la transmisión de las acciones o participación.
- Determinar los canales de comunicación y la información a suministrar a la familia.
- Prever la sucesión de los fundadores.

Se trata, por tanto de un documento escrito en el que se enuncia en forma clara los valores y la cultura de la familia y se describen las principales políticas con respecto a la empresa.

El protocolo familiar es un instrumento que regula las relaciones personales, económicas y profesionales entre los miembros de la familia y la empresa, teniendo como misión principal gestionar los problemas, ya que mientras no haya conflictos las empresas no echan de menos no tener uno, pero cuando los conflictos aparecen se pone de manifiesto la necesidad de contar con este tipo de herramientas, que no ayudan a evitar que surjan problemas pero si aportan para que se solucionen con mayor rapidez.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Este instrumento es un contrato plurilateral, ya que participan varias partes que desean regular sus relaciones, este tipo de acuerdos son atípicos pues no se ajustan a ninguna relación o figura legal concreta, sino todo lo contrario, los pactos alcanzados pueden ser muy variados. Es de carácter asociativo porque las partes involucradas no discrepan en sus objetivos, al contrario, tienen los mismos intereses y persiguen aunar esfuerzos para lograr un propósito concreto: *la continuidad de la empresa.* (Bergamini, et., 2009)

Tipos de Pactos:

- ❖ **Pacto sin fuerza legal:** o pacto con fuerza moral, comúnmente llamado pacto entre caballeros, no originan derechos ni obligaciones entre los firmantes, por lo que su eventual incumplimiento solo originaría recriminación por parte del resto de la familia. Normalmente incluyen normas de conducta y relativas a los valores que se quiere que imperen en la familia y en la organización.
- ❖ **Pactos de carácter contractual simple:** originan derechos y obligaciones entre los firmantes pero no ante terceros. Su inobservancia puede originar sanciones y se puede acudir a los tribunales para exigir su cumplimiento.
- ❖ **Pactos con fuerza frente a terceros:** o pacto inscribible en el registro mercantil, tiene que ser objeto de desarrollo en otros instrumentos jurídicos complementarios, tanto en los estatutos de la sociedad como en los testamentos y las capitulaciones matrimoniales, que deben inscribirse en el registro público correspondiente. Exigiendo no solo el cumplimiento a los firmantes de protocolo sino también a terceras personas, con independencia de si pertenecen o no a la empresa.

Contenido del Protocolo:

Es un documentos totalmente abierto y flexible, puede incluir todos aquellos puntos que los miembros de la familia estimen oportuno, siempre que no sean contrarios a las leyes. Los protocolos familiares no tienen un contenido predefinido, ni existe un prototipo válido para todas las empresas, al contrario, para que sea realmente útil cada empresa deberá elaborar el documento que se ajuste a sus peculiaridades y responda a sus necesidades.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”



❖ **Valores y Cultura:** Se busca recoger los valores y principios, tanto familiares como corporativos, que marcan la esencia del negocio y que son necesarios transmitir de una generación a otra.

- *Familiares:* Empezando por los valores del fundador y añadiendo los agregados a lo largo del tiempo por los demás familiares, pues son la base de la entidad de la empresa. La unión y la generosidad de los miembros de la familia, su entrega a la empresa, los sacrificios realizados. Comportamiento y actitud correcta hacia empleados, clientes, colaboradores, etc. Honestidad, respeto, integridad, capacidad de esfuerzo.
- *Empresariales:* Es necesario incluir brevemente la historia de la empresa haciendo especial hincapié en los momentos iniciales y en los principales hitos de su evaluación hasta el momento en que se decide realizar el protocolo. Es posible reflejar las dificultades y conflictos que surgieron a lo largo del tiempo y como se solucionaron, estas situaciones generalmente ayudan a entender la realidad actual de la empresa y puede ser de utilidad en el futuro, a la hora de enfrentarse a nuevos desafíos.

❖ **Relación familia empresa:** Es la parte más importante y más extensa del protocolo familiar, en este punto hay que delimitar el acceso de los miembros de la familia en diferentes aspectos de la empresa y, por lo tanto, establecer claramente la separación entre ambas. Incluye cláusulas de naturaleza institucional que puede incorporarse a los estatutos sociales y otras que no, pero que de igual manera sirven para regular aspectos tan delicados como la participación de los familiares en las funciones directivas, en el capital social y en el gobierno de la empresa.

- *Participación en la Gestión:* Ser hijo, nieto o familiar del fundador no debe ser sinónimo de incorporarse a trabajar en la empresa. El parentesco

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

no asegura tener capacidad directiva, pero incluso en el caso de posean conocimientos y las habilidades necesarias, en general la empresa no puede asumir la incorporación de todos los familiares, en especial cuando sea una empresa que este transitando la segunda, tercera o posteriores generaciones. Por lo tanto con el objetivo de alcanzar una mayor profesionalización empresarial es necesario acordar y plasmar por escrito las condiciones de ingreso, de salida y la remuneración de los miembros de la familia a la empresa, tanto para ocupar puestos directivos como para trabajar en cualquier parte de la organización.

- *Participación en el capital:* Es importante prever la posibilidad de abandonar la empresa, para evitar conflictos frente a estas circunstancias, hay que determinar las condiciones en que un socio podrá vender sus acciones o participaciones. Si se desea mantener la empresa en manos de la familia o evitar la entrada de personas no deseables a la misma, será necesario establecer algún tipo de medida que afecten la transmisión de acciones o título de propiedad, tanto *inter vivos o mortis causa*. En este punto es fundamental insistir en que es totalmente necesario establecer una política de reparto de dividendos acorde con las necesidades de la empresa y no según sus exigencias o deseos de la familia, o algunos de sus miembros.

- *Órganos de gestión:* la empresa estará obligada a cumplir con lo que establezca la normativa regulatoria correspondiente, es habitual que en la empresa familiar se constituyan otros órganos de gobierno que representen, de manera más específica a la familia como reuniones familiares, asambleas familiares o consejos familiares.

- ❖ **Cierre:** Se supone un reconocimiento a la labor realizada tanto por los fundadores como a todas aquellas personas que hayan contribuido al éxito de la empresa, es recomendable incluir pautas que aseguren su revisión con el fin de que no pierda vigencia con el paso del tiempo.
 - *Normas de revisión:* El protocolo debe ser un documento estable pero a la vez dinámico y flexible por lo que es conveniente su actualización dentro del mismo texto, por lo que es necesaria su revisión periódica con el objetivo de reformar los aspectos que no hayan funcionado bien, profundizar en aquellos que si hayan dado un buen resultado e incorporar aquellas cuestiones que se consideren oportunas, aunque no se hubieran incluido en el texto original.

Recomendaciones **y conclusión final**

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Recomendaciones y conclusión final

En concordancia con los objetivos planteados en el plan de trabajo inicial, en el desarrollo del marco teórico, se busco averiguar las características de las empresas familiares, conocer los factores que intervienen en la sucesión y el grado de importancia de su planificación.

Luego de haber desarrollado los principales conceptos teóricos en la materia, en este último capítulo se pretende resumir las principales conclusiones de lo investigado, y con la finalidad de enriquecer y aportar conocimientos a la temática elegida, se ofrecen “recomendaciones” a tener en cuenta:

- Es importante que la persona que este al mando de la organización sea humilde y que se deje ayudar, ya que delegar es clave para no sobrecargarse de actividades siendo elemental saber que todo cambio requiere una adaptación y aceptación por parte de todos los miembros de la empresa, por lo que una herramienta que indispensable es la profesionalización de la empresa.
- Luego de haber realizado el proceso sucesorio se recomienda que el propietario se aleje completamente de la empresa y utilice su tiempo realizando otro tipo de actividades físicas o sociales. Pero si en caso contrario el mismo desea seguir conservando algún tipo de control porque aún posee dinero invertido en la empresa es preferible que el propietario solo mantenga contacto con los miembros de la dirección de la compañía, siempre recordando que ya no es él quien dirige la empresa, lo cual no significa que no pueda colaborar esporádicamente aportando experiencia o aconsejando al sucesor en su accionar. Mantener un flujo de información confiable es un buen aliado del sistema de control.
- La Sucesión que se lleve a cabo en una empresa familiar debe ser el resultado de un proceso planificado con bastante antelación, además deben tener cuenta que dicho suceso produce un cambio no solo en la empresa sino también en la familia.
Por lo tanto se recomienda que al momento de pensar en la planificación se tengan en cuenta los valores de cada uno de ellos, su misión y visión para que los planes de ambos se apoyen mutuamente satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo las metas que cada uno se plantee por separado y en conjunto.
- Se aconseja llevar adelante el proceso sucesorio de una manera transparente dándole a conocer por anticipado a cada uno de los involucrados cuál es el plan estratégico que se implementará, que cambios de actividades o de niveles jerárquicos se producirán en la empresa. Si quien está al mando de la organización no sabe como informar este proceso o cual es la mejor manera de llevarlo a cabo es recomendable que busque asesoramiento el cual puede

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

provenir de miembros externos del consejo de administración, solicitar la opinión de ejecutivos de alto nivel, dirigirse a miembros mayores de la familiar o bien que consulte con un asesor ajeno a la empresa para que pueda guiarlo.

- Es recomendable que el futuro sucedido establezca sistemas para que todos los empleados y, en especial, los que tienen posibilidades de sustituir al director, tengan la oportunidad de adquirir destreza. Éste también debería planificar la jubilación preocupándose por su seguridad económica y la de su cónyuge.
- Es Conveniente que el futuro sucesor maximice las oportunidades de formación ya que ésta es imprescindible en el mundo competitivo de hoy en día. Puede ser su elección adquirir experiencia fuera de la empresa con el objetivo de facilitar el proceso de incorporación y aprender como es el mundo del negocio y de esta forma darse cuenta si trabajar en la empresa familiar es lo que realmente le gusta o le interesa.
- Es muy práctico y útil tanto para la empresa como para la familia la elaboración e implantación de un protocolo familiar que sirva como marco regulatorio para la solución de diversos problemas si llegasen a ocurrir. En dicho protocolo se deben detallar las reglas de actuación de todos sus miembros ya sea con respecto a los puestos que deben ocupar o las responsabilidades que tienen que asumir, en él también se tiene que establecer una política de dividendos y de financiación de ambos sistemas que integran la empresa familiar, como así también enmarcar las condiciones que debe cumplir el proceso sucesorio, regulando el comportamiento que deberá tener el sucedido y estableciendo las aptitudes, habilidades o conocimientos mínimos que debe tener el sucesor.

Por último para los profesionales de ciencias económicas que vayan a trabajar en una empresa familiar, ya sea propia o no, se recomienda que busquen mantener un sistema de comunicación fluido entre los miembros de la empresa y los de la familia, logrando que los procesos estratégicos sean informados a todos los integrantes del directorio con el fin de que desarrollen su accionar y establezcan sus metas en pos de alcanzar un objetivo común. Por otro lado se aconseja también que a la hora de tomar una decisión se prioricen los valores familiares, porque son éstos la base principal de la empresa, ya que si bien la empresa tiene como fin último la obtención de beneficios económicos, no hay que olvidar que sus dueños son miembros de una familia la cual trae consigo una historia, principios y formar de trabajar la cual se debe respetar, colocando de esta manera en igual plano prioritario a los objetivos del negocio y de la familia.

ANEXOS

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Anexo 1

Tipos de Estructuras erróneas en la empresa familiar



Una estructura “**Duplicada**” busca duplicar responsabilidades o de subdividirlas, generando mayor poder y ofreciendo trabajo a mayor cantidad de gente, más allá de lo necesario en lugar de aplicar la diversificación hacia nuevos productos y mercados, o por la necesidad de alta especialización funcional.

El tipo de estructura “**Querencial**” permite que algunos miembros de la familia se inventen áreas de trabajo y responsabilidades que no son necesarias para la implementación de una estrategia competitiva, pero que si son la respuesta a sus querencias o preferencias personales.

En la estructura de “**Árbol genealógico**”, se respeta el orden de los apellidos, generaciones, edades, etc., al momento de distribuir los niveles jerárquicos.

La estructura “**Tribal**”, es asignar y reservas determinadas responsabilidades para cada una de las diversas ramas de la familia.

En la “**Policial**” cada miembro importante de la familia tiene sus propios sistemas de información y control, y su propio grupo de personas leales, para enterarse de lo que los demás hacen dentro de la empresa, puede ser porque no le informan, porque le esconden información o porque teme que el resto no trabaje acertadamente.

La estructura de “**suplentes**”, como resultado de reservar responsabilidades para miembros de la familia que no están todavía en condiciones de desempeñarlas, manteniendo en calidad de suplentes, al frente de las mismas, a directivos que no son de la familia.

El conjunto de conflictos relacionados con la determinación de que cosas hay que hacer, quienes deben hacerlas, con qué nivel de autonomía puede llevarlas a cabo, cuales son las prioritarias en la asignación de recursos y como ha de coordinarse con los demás responsables de la empresa. Generalmente la crisis estructural aparece con toda su virulencia es cuando se está procediendo al cambio de la segunda a la tercera generación. En efecto, los miembros de la segunda generación, una vez terminado su período de incorporación al ser pocos en número pueden llegar a un acuerdo formal

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

implícito sobre el poder y sobre la asignación de responsabilidades con la intención de evitar conflictos entre hermanos, lo cual no es lo más adecuado de hacer ya que generará una mayor resistencia al cambio que sufrirá la estructura empresarial al incorporar los nuevos miembros.

No querer ver la crisis estructural, negar su existencia o retrasar el comienzo de su solución constituyen en sí mismo un problema, pues los directivos se dedican a “fabricar” pero no hacen lo que deben hacer para mejorar el funcionamiento de la empresa. Recomponer la organización después de una crisis de este tipo precisa bastante tiempo y dedicación, por lo que los directivos en este momento estarán más orientados en “curar” las debilidades de la empresa que en desarrollar fortalezas para competir a un mayor nivel en el mercado.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Anexo 2

La imagen empresarial a la familia

Siguiendo a Lea (1993) se puede decir que cuando un empresario está convencido de formular una estrategia para generar una buena imagen de la compañía a los miembros de la familia, está dando un gran paso para la concreción de la sucesión. Para construir la estrategia, hay que aplicar los cinco principios fundamentales que nos brinda el marketing, estos son:

- a) Construir una imagen favorable: para que la gente pueda imaginar, hablar y pensar respecto de la compañía, es preciso que el empresario genere una imagen teniendo en cuenta su propia percepción respecto de la firma. Es recomendable que los familiares y posibles sucesores, en el proceso de acercamiento a la firma, deberán prestar atención a los siguientes aspectos de la misma:
 - i. La empresa como lugar físico: Los familiares pueden ser llevados a esos lugares para analizar principalmente su ubicación real, obteniendo conclusiones de la imagen a través de la propia experiencia vivida.
 - ii. El ambiente de la empresa forma parte de la imagen: Es la experiencia que los miembros de la familia adquieren a partir de la relación con los objetos y sujetos integrantes de la organización.
 - iii. La gente es otro aspecto importante: es decir, los empleados, clientes, proveedores, accionistas, proveedores de servicios, entre otros.
 - iv. Las actividades de la empresa: haciendo referencia a las actividades de manufactura, de servicios o de otra índole que la organización efectúa para generar beneficios y rentabilidad.
 - v. Imagen o tipos de producto: que apunta a describir qué bienes o servicios ofrece la compañía al mercado.
 - vi. Por último, los efectos netos, hacen referencia a los efectos de la acción de la empresa en el mercado, en la comunidad, en la familia y en el propio dueño.

A partir de la observación de los aspectos mencionados, los potenciales sucesores comenzarán a determinar si la empresa familiar resulta un lugar atractivo y motivante tanto a nivel profesional como personal. Siempre deben tener presente su libertad de elección y no sentirse presionado por los vínculos familiares, ya que ingresar al mundo laboral implica una decisión importante de sus vidas.

- a) Definir el atractivo de la empresa: implica especificar cuán seductora puede ser esta empresa para los consumidores que se apunta, es decir, la familia. Las características que podrían atraer a los posibles sucesores

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

son: el dinero, mayores oportunidades de ascenso (siempre teniendo en cuenta la dimensión de la empresa, ya que en una PyME es probable que se llegue a la máxima jerarquía organizacional en poco tiempo, generando un techo para el futuro sucedido), la seguridad laboral, el orgullo del apellido, la libertad, el poder y el desafío.

- b) Análisis de la competencia: en este contexto, se refiere al término competencia como los diferentes factores que pueden ocasionar la desviación de los intereses del futuro sucesor como potencial director de la empresa familiar. En primer lugar, la mayor competencia a la adhesión del futuro sucesor a la empresa familiar son las oportunidades laborales alternativas. Las grandes corporaciones ofrecen condiciones muy persuasivas para jóvenes profesionales. En segundo lugar, los intereses personales del sucesor en cuanto a que elección de vida tomar, suelen provenir tanto de sentimientos arraigados, así como también pueden depender de la edad y situación particular. Por último, un competidor negativo son las relaciones familiares, los sentimientos de competencia, egoísmo y celos suelen traer aparejadas decisiones de independencia.
- c) Fijar un “precio” competitivo: implica determinar el precio que están dispuestos a pagar los familiares para ingresar a la firma y hacerse cargo de su manejo y administración; el precio que está dispuesto a pagar el dueño y la empresa para que los familiares se incorporen al negocio; y, si los involucrados pueden afrontar dicho precio. En cuanto al primer cuestionamiento, implica descartar otras alternativas laborales, económica y personalmente atractivas; hacer la transición hacia la adultez dentro y no fuera de la familia; adaptar sus expectativas, a fin de combinar la vida familiar con la vida de trabajo; trasladar ciertas relaciones familiares con el trabajo; y, correr el riesgo de que las relaciones familiares se deterioren para siempre.

Por otro lado, el precio que la empresa debe pagar incluye costos financieros y no financieros. Entre los primeros, podemos mencionar los costos de capacitación de los sucesores (aunque también se puede considerar una inversión), los salarios pagados a los sucesores durante el aprendizaje (ya que no se recuperan totalmente con su productividad) y los honorarios de asesores o profesionales contratados en el proceso de transferencia. Dentro de los segundos, se suele incluir la adaptación de la empresa al nuevo estilo de management, los costos ocultos provenientes de la pérdida de un directivo con experiencia, ruidos en los procesos de comunicación, entre otros.

Es apropiado que la empresa intente llegar a un equilibrio cuando fije el salario del miembro de la familia, la mejor manera es que cada persona reciba un sueldo acorde a lo que hacen dentro de la organización. Para la fijación del mismo, el propietario puede basarse en la remuneración de mercado. No es aconsejable la

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

práctica de políticas permanentes donde se retribuya por debajo del mercado a los miembros de la familia, por considerar que al ser la empresa propia ya lo cobrarán más adelante, ni tampoco de dar una retribución superior con la excusa de que son dueños de la empresa o que lo necesitan para vivir.

- d) Seleccionar buenas salidas para el producto: el modo de ingreso de los futuros sucesores debe ser estudiado minuciosamente por el fundador. Como se mencionó en el párrafo anterior, tanto el sueldo como el nivel en el que ingresarán los posibles sucesores, es algo que puede tener un efecto importante sobre la posterior adaptación mutua. El primer puesto de trabajo debe ser importante para un futuro sucesor, con el fin de brindarle una imagen positiva y emitir mensajes sobre la posibilidad de desarrollo profesional y personal que ofrece la firma. Es recomendable que el sucesor comience en un nivel acorde a su experiencia, habilidades y capacidades, evitando ascensiones jerárquicas demasiado, debido a los sentimientos de nepotismo que puede generar sobre los empleados no familiares. El peor error con respecto a la remuneración: pagar a los miembros de la familia por no hacer nada. El peor puesto para empezar en la empresa: uno para el que el miembro de la familia no esté calificado”.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Anexo 3

Josep Tàpies antes de escribir su libro recogió el testimonio de diversas empresas familiares centenarias. Estos ejemplos invitan a reflexionar sobre por qué algunas empresas son tan longevas mientras que otras desaparecen en unas pocas décadas.

Misión

Para dar un ejemplo de misión en una empresa familiar, vamos a citar el caso de “Torres: la empresa familiar dedicada al comercio de vino” desde hace tres siglos, define su misión en su página web como:

- “Mantener nuestra tradición como empresa familiar, con proyección internacional, autofinanciada e independiente”
- “Lograr que cada cliente se convierta en un amigo”.
- “Ser líderes en el sector de vinos y brandies de primera calidad con productos mejores y diferenciados”
- “Liderar el diseño y la comunicación de la cultura del vino.
- “Preocuparnos por nuestra contribución al bienestar de nuestra gente y al progreso de la sociedad”
- “Implicarnos en la preservación del entorno natural”.

Valores

Vamos a citar algunos ejemplos de valores que posee una empresa familiar de España llamada “GRUPO TATA”

Grupo Tata

- **Integridad:** conducir el negocio con justicia, honestidad y transparencia.
- **Comprensión:** debemos ser amables, mostrar respeto y humanidad hacia nuestros colegas y clientes en todo el mundo, y trabajar siempre para el beneficio de las comunidades a las que servimos.
- **Excelencia:** debemos esforzarnos continuamente por alcanzar cada día las más altas metas de calidad en los productos y servicios que prestamos.
- **Unidad:** tenemos que trabajar de manera coherente y conjuntamente con todos nuestros colegas del Grupo, con nuestros clientes, proveedores y socios, y establecer una relación basada en la tolerancia, el entendimiento y la cooperación mutua.
- **Responsabilidad:** es nuestro deber continuar siendo plenamente responsables y sensibles hacia los países, las comunidades y los entornos en los cuales trabajamos, y asegurarnos de que todo lo que procede de las personas vuelva a ellas mejorado.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Anexo 4

Plan de Sucesión: Estudio realizado por KPMG

De acuerdo con una encuesta realizada por KPMG en México, al analizar la relación entre quienes piensan retirarse en el corto plazo y quienes tienen establecido un plan de sucesión, se encuentra que quienes no tienen un periodo definido de retiro, tampoco cuentan con un plan de sucesión. (Cabrera –González)

Las características o aspectos que el candidato debe reunir están:

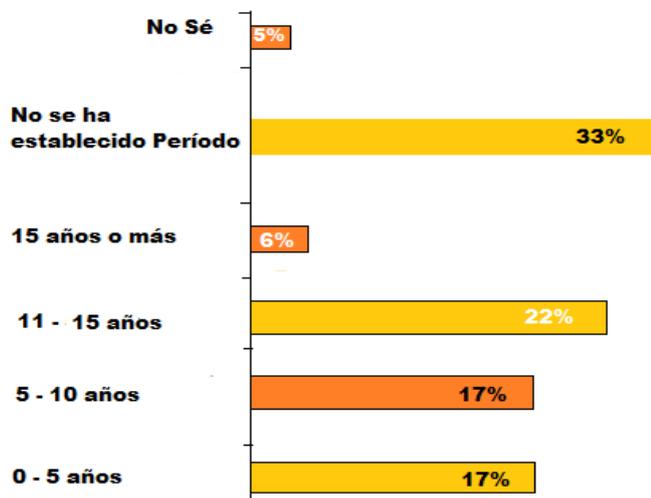
- Ser un líder
- Conocimientos profundos de la empresa y del sector
- Aspectos técnicos de educación
- Velocidad de adaptación al entorno
- Capacidad
- Carismático
- Audaz

Retiro del director

El 33% de los directivos indican no conocer ni saber de una fecha de retiro del Director General.

El 6% desconoce si la fecha esta establecida

¿Cuándo planea retirarse el director general de su empresa?



Fuente: Encuesta KPMG en México, 2007

El tiempo de preparación del sucesor es muy variable y dependerá de cada empresa y de las personas involucradas. No hay un tiempo ideal ni reglas determinadas, pues cada compañía es diferente. Este proceso tiene como objetivo lograr la confianza de todos los involucrados en la empresa -empleados, clientes, proveedores- así como demostrar sus capacidades al mando. Con la experiencia de campo que tenemos en

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

el tema de empresas familiares y sucesión, podemos decir que para iniciar un plan de sucesión es necesario fijar algunos puntos:

- Identificar a los aspirantes: ya sea que se tenga pensado en un hijo, hija, familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato sucesor.
- Analizar y seleccionar al candidato(s): se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el puesto (no debe considerarse como factor único o primordial su grado de parentesco).
- Preparar al aspirante: durante la preparación, el fundador debe asegurarse que el sucesor conozca todas las áreas de la empresa: comercial, operacional, estratégica, productiva, financiera. El sucesor tiene que inmiscuirse en los procesos de negociación, el manejo de la producción, conocer a los clientes y proveedores, etc. Estos son procesos que el fundador domina y que deberá transmitir a su sucesor. No existe un tiempo ideal para llevar a cabo la sucesión. Cada empresa identificará los tiempos de capacitación del seleccionado. La preparación del sucesor puede tomar años.
- Observar sus acciones, reacciones y comportamiento: es labor obligada del fundador identificar el potencial de liderazgo en el candidato (en caso de que carezca de esta habilidad, será necesario buscar otro u otros aspirantes). La figura de la dirección general no es de alguien que únicamente sea bueno para arrastrar el lápiz. Se trata ni más ni menos de la cara pública de la empresa. Conseguir esta imagen no es cuestión de unas cuantas semanas o meses; el candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.
- Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando: existen varias audiencias a las que hay que considerar y no se recomienda que el anuncio se haga a todas al mismo tiempo, sino que exista un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias a considerar son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores.
- KPMG realizó un sondeo a directivos de empresa que son en 90% directores generales o miembros del Consejo de Administración, sobre el tema de sucesión. La encuesta reveló que:
 - 58% de los encuestados afirma que no cuentan con un plan de sucesión establecido formalmente.
 - 74% de los encuestados afirma que en su empresa no existe un comité responsable de tratar temas de sucesión.
 - 5% de los directivos encuestados desconoce si existe un comité con esas funciones.

Sólo 2 de cada 10 encuestados afirma que en su empresa existe un comité para el caso.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Anexo 5

Tipos de preparación para el sucesor

La formación que han de recibir en la familia

Desde la infancia hasta el fin de la adolescencia serán los padres los principales responsables de la formación que recibirán sus hijos (todos potenciales sucesores). En algunas familias, con hijos todavía pequeños, se recomienda realizar reuniones en las que sólo se discutan temas familiares, se hable acerca de la asignación de tareas en el hogar y las reglas necesarias para la convivencia (como que los padres escuchan las quejas de los hijos y los hijos escuchan las quejas de los padres), con el objetivo de aprender a resolver conflictos en el curso de una conversación. Ya que hábitos de este tipo, así como también el aprender a mandar establecen los fundamentos para que después se puedan compartir las decisiones en la empresa, un elemento importante para conseguir la continuidad del negocio familiar.

La importancia del desarrollo de la personalidad de los sucesores viene confirmada por numerosos estudios psicológicos y sociales. Estos muestran que los hijos de las personas que cumplen funciones directivas sin haber sido preparados para ellas, suelen presentar problemas más agudos y más frecuentes que los hijos que se dedican a otras actividades, o que fueron preparados para ello. El elevado nivel de vida que alcanzan a poco de ingresar en la empresa les facilita medios económicos para llevar una vida más fácil o más cómoda que otra persona de su misma edad. Evitar este peligro es fruto de la educación moral que han de recibir en el hogar desde niños.

Es importante aconsejar que ciertas actividades, como algunos deportes, promueven un espíritu de equipo competitivo; algunos roles dentro de los clubes favorecen el desarrollo de capacidades gerenciales y de liderazgo, del mismo modo que lo hacen al responsabilizarlos en tareas del hogar, y sentirse partícipes de decisiones importantes que se toman en familia.

Por otro lado la formación empresarial que deben recibir los hijos de directivos puede llevarse a cabo de distintas maneras, empezando por decidir que los hijos se han de capacitar directamente en la empresa o si deberán adquirir experiencia profesional en una empresa que no pertenezca a su familia.

Que el hijo trabaje antes en otra empresa

Esta alternativa tiene varias *ventajas para el posible sucesor*:

- Preparará mejor su ingreso a la empresa familiar si ha trabajado bajo la dirección de uno a varios jefes no familiares, quienes evaluarán su desempeño de modo objetivo a través de sus resultados. Los hijos tienen la oportunidad de probarse a sí mismos y de demostrar al mundo, ya su familia en particular, que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos y cuando regresan a la empresa familiar, lo hacen por libre elección y no porque no tengan otras opciones. Esta experiencia puede tomar de tres a ocho años.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Las habilidades profesionales que consiga serán muy útiles cuando se incorpore a la empresa familiar. Si la empresa es del mismo ramo, esto tendrá ventajas y dificultades. No es tan importante que lo sea, porque la experiencia en empresas de otros sectores mejora la perspectiva y genera nuevas formas de pensar acerca de cómo dirigir el negocio. Lo importante es elegir una empresa de tamaño no muy superior al de la empresa familiar; pero es condición necesaria que esté bien manejada.
- Conseguir un perfil profesional, en el que los propios errores estén fuera del alcance de los ojos de su familia y de los empleados de la empresa familiar.
- Saber cómo ha sido evaluado: cuáles son sus puntos fuertes y débiles y así conocer su posible potencial como futuro directivo.
- Desarrollar su propia personalidad a base de los esfuerzos y desafíos que tuvo que encarar, y sentirse dueño de sus propios logros.

Esta alternativa tendrá también varias *ventajas para la empresa familiar*, el día que se incorpore a ella:

- El sucesor potencial aprenderá varios sistemas de dirección y prácticas que podrán ser útiles a la empresa familiar propia.
- Se encontrará con personas talentosas que después pueden ser importantes contactos o eventuales candidatos para trabajar en la propia empresa familiar.
- Al haber trabajado para distintos mercados, con distintos competidores y participado en la ejecución de distintas estrategias, tendrá una experiencia que amplía su visión del mundo, capacitándolo para identificar mejor las nuevas oportunidades de negocios.

Por lo tanto, ganar experiencia fuera de la propia empresa familiar es una de las más importantes recomendaciones que pueden hacerse a los sucesores.

Incorporación del hijo a la empresa de su familia

Si el hijo se incorpora a la empresa de su familia sin haber adquirido experiencia previa en otra empresa será conveniente conseguir un "mentor" -alguien que no sean sus padres- que le dirija su formación profesional en la empresa y que, a la vez, pueda evaluar su performance como para tener una idea más acabada de sus capacidades y habilidades. En este caso, es preferible que el padre no ejerza control sobre el hijo de un modo directo. La elección del mentor y las instrucciones que se le den serán factores clave para el éxito de su misión.

De todos modos, haya trabajado antes en otra empresa o no, el fundador deberá saber transmitir a sus potenciales sucesores la estrategia para conservar y desarrollar ventajas competitivas sobre las que se apoye el éxito del negocio. Por ejemplo si las ventajas principales están en el área del marketing, convendrá ponerlo a trabajar allí, y no sellando papeles en una oficina administrativa simplemente para que empiece desde abajo.

De cualquier modo, en la medida en que sea posible, es bueno que los potenciales sucesores puedan rotar de puestos de trabajo, pero que comiencen por donde sea más

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

probable que tengan un mejor desempeño. Sea cual fuere el puesto, se recomienda dar al hijo un trabajo bien definido de acuerdo con sus cualidades y preferencias. El trabajo así asignado deberá tener un nivel jerárquico concreto de acuerdo a su capacidad, precisando con claridad sus responsabilidades, objetivos y, sobre todo, establecer cuáles serán sus relaciones con el resto del personal jerárquico tanto familiar como no familiar.

Fijar los objetivos que ha de alcanzar en el tiempo y forma que se determine tiene la importante ventaja de permitirle dar mayor objetividad a la evaluación de su desempeño, que percibirá no sólo él mismo sino también sus familiares y el personal jerárquico de la empresa. Esto servirá, sin duda, como base sólida para evaluar a los potenciales sucesores.

Se puede hacer responsable al sucesor de un emprendimiento nuevo que surja, ya sea por iniciativa propia ó que se le proponga como un desafío. En ambos casos, si fracasara, su resultado no debería afectar económicamente a la empresa. Por ejemplo, hacerlo responsable de un sector fabril, del lanzamiento de un nuevo producto, de la gestión de una sucursal, etc., de manera que en todos los casos se pueda adjudicarle los resultados que alcance, ya sean positivos o negativos. Esta es una buena forma de revelar y desarrollar las capacidades del futuro líder. De este modo, la elección del sucesor será un tema que se vislumbrará de un modo gradual tanto en la familia como dentro de la empresa.

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

Bibliografía

- Álvarez, Héctor F. “Administración un Enfoque interdisciplinario y competitivo”. EUDECOR SRL. Córdoba, 2003.
- Buchholz, Barbara B.; Crane, Margaret; Nager, Ross W; y Ortega, Antonio, “Respuestas a la empresa Familiar “, Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.
- Bergamini, Tiziana Pierde; López, Cristina; Cózar Navarro. “Empresa Familiar: Claves para la supervivencia en un mundo cambiante”. Nietbiblo, S. L. 2009.
- Boqué, Loreta- Gilli, Juan J.- "Pymes, administrar para crecer".-1996.-
- Carlock, Randel S.; Ward, Jonh L. “Strategic Planning for the Family Business”. 2001
- Curletto, Guido. “Recursos Humanos en Empresas Familiares: ¿Parentesco vs Eficiencia?”. 1998.
- Díaz de Santos. “El plan continuo de futuro”. Guías de Gestión de las pequeñas empresas. Ediciones Díaz de Santos. 1998.
- Dodero, S- Pithod, A. “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”. El ateneo. 1997.
- Dodero, Santiago. “El secreto de las empresas familiares exitosas”. El ateneo. 2008.
- Gallo, Miguel A. “La empresa Familiar”. IESE 1997.
- Irigoyen, Horacio A. “La Empresa de Familia en América Latina - PYMES”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2005.
- Larousse diccionario enciclopédico, sexta edición, ediciones Larousse, Colombia 2000.
- Lea, James W. “La sucesión del management en la empresa familiar”, Gránica ediciones, Buenos Aires, 1993,
- Leach, Peter. “La empresa Familiar”. Gránica 2009
- Levinson, Harry, “No escoja a su propio sucesor”, en "Biblioteca Harvard de administración de Empresas".
- Neubauer, Fred y Lank, Alden G. “La Empresa Familiar: Como dirigirla para que perdure”, EDICIONES DEUSTO, BILBAO, 1992.
- Niethardt, Ernesto. “Rasgos y desafíos de las Empresas Familiares”, Editorial Arte Gráfico Argentino, 2012.
- Pithod, Abelardo y Dodero, Santiago.”Vida y pasión de las empresas familiares” (Mendoza, UCIM, 1993).
- Revista Gobierno Corporativo: Plan de sucesión en las empresas familiares, “Garantizando la continuidad del negocio, Por: Roberto Cabrera y Jesús González

Sucesión en la Empresa Familiar: “La importancia de Planificar”

- Revista: Empresas Familiares Vol.6, Num.2, Agosto 2012 TEC Empresarial 33
- Rosenblatt, Paul C.; Mik, Leni D; Jonhson, Patricia A.; y Anderson, Roxana Marie. “La Familia en la empresa” pp. 136.
- Tàpies, Josep. “Empresa Familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven”. Fundación Jesús Serra, 2009.
- Ward, John L. “Como desarrollar la empresa familiar”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1994.