

0512

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

No. \_\_\_\_\_

118-0008

# CHALLENGE

Profesor Emérito Dr. ALFONSO DE PLACIOS

# ANÁLISIS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA EN UNA (H7010) PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR.

## Índice.

Introducción.

Metodología de investigación.

Definición de empresa familiar.

Caracterización de la empresa familiar.

Las generaciones y su impacto en la empresa.

Caso de estudio.

Estructura del sistema familia-empresa.

Reseña de la empresa.

Entrevista al actual propietario.

Proceso de transferencia.

Conclusiones.

Bibliografía.

## **INTRODUCCIÓN.**

Por el hecho de pertenecer a una familia, la vida de la empresa familiar está necesariamente ligada a la de aquella. Es por esto que la muerte del fundador puede llevar consigo la muerte de la empresa si nada se ha previsto al respecto.

Las empresas familiares en la Argentina tienen gran difusión y una importante participación en la economía; tanto en el aporte al PBI como los puestos de trabajo que generan. Por esto es deseable su supervivencia a las contingencias por las que atraviese la familia propietaria.

Los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible.

La planificación de la sucesión es de vital importancia en grandes empresas, como quedó demostrado en dos de las corporaciones más grandes del mundo, Coca-Cola y General Electric, donde habiendo cambios en sus CEO no se registraron oscilaciones en el valor de sus acciones; con más razón en pequeñas empresas donde la conducción no tiene ningún andamiaje que la suplante ni siquiera por un período corto.

El tema de la sucesión es crucial en las empresas familiares. Pero muchas de ellas le dan tan poca importancia que, llegado el momento, se ven obligadas a vender o a incorporar management externo.

La intención de este trabajo es una descripción de los pasos necesarios para cumplimentar un proceso de transferencia exitoso en las pequeñas empresas familiares. Se entiende por exitoso, aquel proceso que logra la continuidad de la empresa manteniendo la integridad patrimonial de aquella, conservando la cartera de clientes, logrando cooperación de parte de su personal y no viéndose éste perjudicado. Durante toda la transformación, la familia íntegra participa activamente y logra superarla sin producir quiebres en sus relaciones, aún cuando sea necesario para la continuidad de la empresa la separación de algunos de sus miembros tanto de la conducción como de la propiedad.

Se estudiará sobre un caso particular, una pequeña empresa familiar dedicada a la comercialización de materiales de construcción y ferretería, la manera en que este proceso teórico se aplica y en qué medida, en un momento en que se está frente a la situación mencionada.

Por último, ha sido elegido la palabra transferencia en lugar de sucesión como título del trabajo, coincidiendo con el pensamiento del profesor Srebrow, para quien transferencia está más ligada a un proceso de vida que se da entre dos generaciones, y que es la continuidad de una convivencia que no se termina en el hecho puntual, sino que se continúa hacia adelante y en presencia.

### **Metodología de investigación utilizada.**

Para la realización de este trabajo se recurrió a la lectura y análisis de bibliografía relacionada. Se realizaron entrevistas con otros profesionales, colegas y de otras áreas, para discutir la aplicabilidad del proceso de transferencia en pequeñas empresas familiares.

En cuanto a la empresa analizada, la información recabada y las conclusiones surgieron de diversas charlas mantenidas con el propietario, sus hijos, empleados de la empresa; se remitió al conocimiento personal de la familia. Los datos objetivos que hacen a la participación en el capital, diversas formas societarias adoptadas por la organización, cesiones y divisiones del patrimonio se obtuvieron de las actas y los balances contables confeccionados en la empresa.

## **Definición de empresa familiar.**

Antes de abordar el objetivo principal de este trabajo, considero necesario introducir una definición de lo que entiendo por empresa familiar.

“Una compañía se considera como empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia, y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. Esta relación entre familia y empresa está presente cuando existe una o más de las siguientes circunstancias:

- la relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia;
- las esposas o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados forman parte del directorio;
- los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización;
- la actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la gerencia;
- los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales, fuera de la financiera, sobre todo cuando hay pérdidas;
- la posición del funcionario familiar en la empresa influencia su posición dentro de la familia;
- un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su carrera.”<sup>1</sup>

## **CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia.

Empresa, institución económica vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas, es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

La familia, institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa, no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en las que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.

---

<sup>1</sup> Definición producida por Robert G. Donnelley, citado por Martínez Nogueira en “Empresas familiares”, pág. 34.

Los problemas de la empresa familiar consisten en la necesidad de superar los conflictos derivados de la coexistencia de imperativos propios de ambas instituciones. La empresa debe satisfacer los requisitos de racionalidad instrumental de manera de asegurar su viabilidad como entidad perteneciente a la esfera de lo económico. La familia tiene exigencias de mantenimiento y expresivas mucho más vastas y a la vez más específicas. Dicha coexistencia se hace más problemática a medida que la sociedad adquiere un grado mayor de diferenciación en sus estructuras y de especialización en el desempeño de las funciones sociales.

Este carácter familiar se refiere a más de una generación, de manera que el vínculo es patrimonial, ocupacional y afectivo, constituyéndose la empresa en la receptora de las expectativas familiares en materia de inserción y de movilidad social y comprometiendo su suerte la autoestima familiar.

Propiedad, dirección y control se concentran en los mismos personajes. A medida que la organización se desarrolla, se hacen más exigentes las demandas de las cuestiones técnicas y económicas, dando lugar a la profesionalización de las funciones vinculadas a las mismas. Además, por fuerza de la sucesión de las generaciones y de la participación del capital, se divorcian progresivamente la propiedad y la dirección. El resultado es que la relación entre la empresa y la familia adopta permanentemente nuevas significaciones.

La empresa familiar suele estar caracterizada por una resistencia a la formalización. En las primeras etapas de su desarrollo hay una presencia permanente del propietario-gerente en la empresa y por su intervención tanto en las decisiones estratégicas como en las operativas, al aumentar la dimensión esas pautas de comportamiento suelen persistir, desbordando la capacidad de anticipación, de atención y de resolución de problemas de un solo hombre. Los intentos de organización que resultan como consecuencia lógica de una empresa de mayor complejidad tienden a ser constantemente superados por las decisiones del fundador, creando una situación en la que coexisten dos normas: las adoptadas formalmente y las resultantes de las decisiones circunstanciales.

### **LAS GENERACIONES Y SU IMPACTO SOBRE LA EMPRESA.**

Propiedad, dirección y control se reúnen en el fundador, pero progresivamente se diferencian. El crecimiento de la empresa suele ir acompañado en momentos muy tempranos por la incorporación de otros miembros de la familia a la gestión de la empresa, ya sea a cargo de funciones delegadas o de áreas específicas. Es frecuente que la crisis de sucesión que generalmente se desencadena con el fallecimiento del fundador plantee la primera diferenciación entre propiedad y dirección.

Esa crisis, entonces, no sólo tiene consecuencias sobre la gestión por cambio de nombres, estilos y procedimientos, por pérdida de información y de recursos decisivos, sino también por la emergencia de esta nueva problemática familiar que hace a la propiedad y que puede tener impactos adicionales sobre la gestión por la necesidad de dar cabida en ella a las distintas partes en que el capital se divide.

En busca del Heredero.

Una manifestación particular de esta problemática vinculada a la sucesión es la selección de conductores para efectuarla y las expectativas que en torno a ella se generan. Ya en el seno de la familia esta decisión puede crear rivalidad entre hermanos, determinar destinos profesionales y ocupacionales y crear conflictos que se retienen en la memoria. En la empresa este conflicto tiene expresión en la competencia por la ubicación y la promoción, creando tensiones que pueden afectar su eficiencia.

Algunas alternativas que se presentan en la realidad y que en su mayoría llevan al fracaso son las siguientes:

\_El padre da a varios de sus hijos igual cantidad de acciones o les permite manejar la empresa como socios igualitarios. En opinión de Andrew Godfrey, de Grant Thornton Prima consultora especialista en estas empresas, el 90 por ciento de las empresas que utilizan este sistema se enfrentan a grandes problemas durante tres o cuatro años. En esta alternativa se da prioridad a los valores afectivos, desconociendo las necesidades de la empresa en cuanto a capacitación, liderazgo, órganos decisorios y responsables.

\_El fundador reparte responsabilidades de management entre varios hijos, a fin de detectar quién se desempeña mejor. Pero cuando el fundador se aleja de la empresa, ésta peligra debido a la rivalidad entre los hermanos.

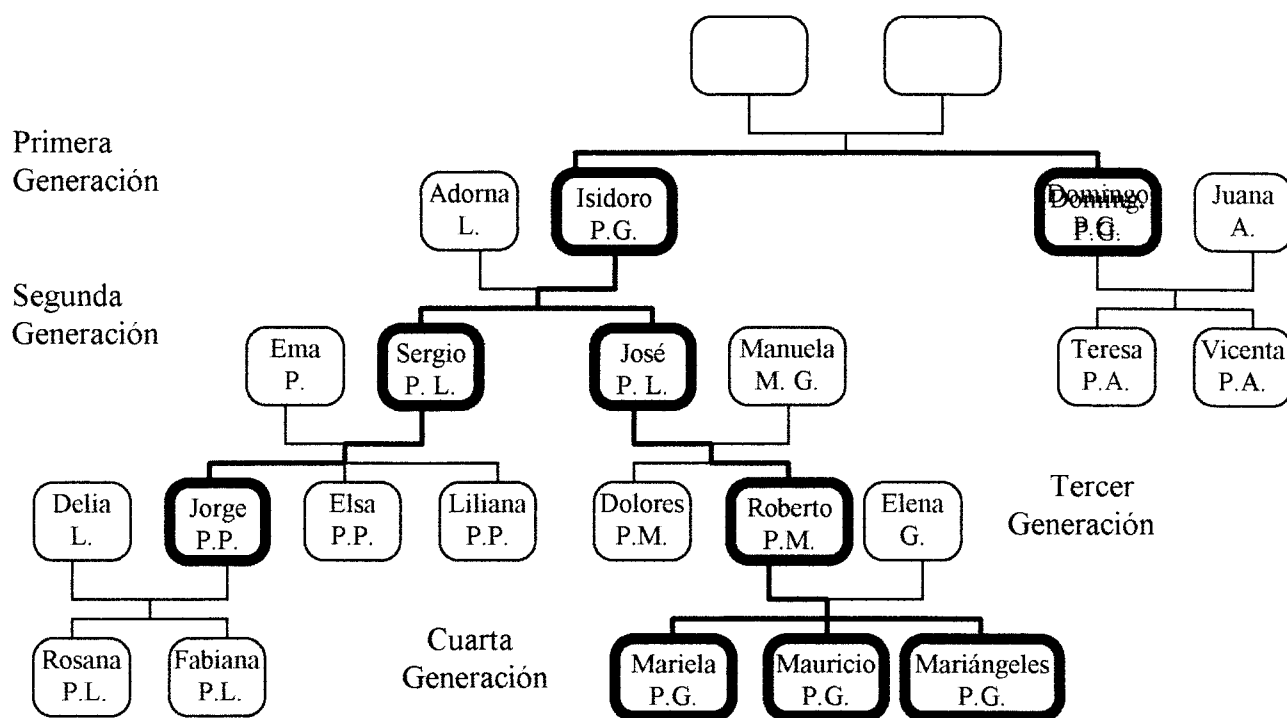
\_El padre no hace nada por sentirse incapaz de evaluar la capacidad de su o sus herederos, o de decidir entre ellos.

Si la empresa ha superado la etapa de dirección personal, basada en la inspiración y el carisma, la sucesión será menos traumática. Si la empresa ha desarrollado formas de gestión basadas en aportes funcionales específicos y profesionales, la subdivisión de la propiedad tendrá un impacto más controlable. Si la empresa ha conformado su comportamiento a estrategias, políticas y planes, la familia puede ya desvincularse de su gestión. En cambio, si la dirección no ha desarrollado esas formas de gestión, la sucesión y la subdivisión del capital amenazarían muy seriamente la supervivencia de la empresa.

## CASO DE ESTUDIO.

### Estructura de la familia-empresa.

En este esquema se muestra gráficamente la genealogía de la familia propietaria de la empresa, y destacado los que participaron y participan en la conducción de la misma.



### Reseña de la empresa.

Se realizará la presentación de la empresa en estudio a través del Modelo Tridimensional de Desarrollo de la Empresa Familiar, planteado por la Licenciada Silvia Stuhlman.

Este modelo describe al sistema familiar-empresario como tres subsistemas independientes pero superpuestos: **Empresa, Familia y Propiedad**; a esto se le suma la variable **tiempo** que permite mostrar una secuencia de desarrollo dentro de los subsistemas mencionados.

- Eje de la Propiedad:

El modelo establece que en la generalidad de los casos las empresas familiares pasan al menos por tres etapas: **socio fundador**, momento en que se origina el negocio, el propietario es el fundador y alrededor de quien giran todas las actividades; **sociedad de hermanos**, en este punto se produce la primera transferencia pasando la propiedad a

los hijos del fundador; **consorcio de primos**, la empresa continúa existiendo siendo los propietarios los nietos del fundador. En la etapa en que son propietarios los primos, la teoría aconseja la poda de algunas ramas, las necesarias para que la organización pueda seguir funcionando, puesto que generalmente las familias crecen más rápido que las empresas.

— **Socio fundador.** En el caso que se estudia esta etapa se desarrolla desde los inicios, 1.916, hasta el fallecimiento de los fundadores. Si bien la empresa pertenecía a dos hermanos respondía a las características de fundador puesto que era el hermano mayor, Domingo P. G., de quien había surgido la idea y de donde emanaban todas las directivas.

— La siguiente etapa, **Sociedad de Hermanos**, comienza cuando adquieren la propiedad los hijos de los fundadores, segunda generación, desde 1.949 hasta la desaparición de Sergio P. L.. Durante esta etapa los derechos que otorga la propiedad, en cuanto a la participación en la toma de decisiones no son ejercidos por los hijos del socio fundador, Domingo P.G.; es por esto que no responde al concepto de consorcio de primos; aunque sí exigen la rendición de cuentas y participación en los resultados.

— El **Consorcio de Primos** se inicia en el momento en que Jorge P. P. y Roberto P. M., tercera generación, asumen la conducción de la empresa exigiendo al resto de los primos, que como propietarios participen en la toma de las decisiones y no sólo en la distribución de utilidades. Luego de un tiempo Jorge y Roberto, compran las cuotas partes al resto de los primos.

— Se vuelve al concepto de **Socio Fundador** en el momento en que la sociedad es adquirida en Roberto P. M., en desmedro del patrimonio de la empresa. El origen de esta situación es la muerte imprevista y a temprana edad de su socio, Jorge P. P. y la falta de interés de su descendencia por participar en el negocio. Se manifiesta claramente la característica de tratar de consolidar el control de la propiedad en una sola persona, con el gran desafío de recapitalizar a la organización.

En este momento se plantea la necesidad de pensar en un posible sucesor y una nueva transferencia.

- Eje de la Familia:

Siguiendo con el análisis que propone el modelo, se verá al sistema empresa-familia a través de otro de sus componentes, el eje de la familia, donde se distinguen cuatro estadios: **familias jóvenes, entrada en la empresa familiar, trabajo en conjunto y traspaso del bastón del mando** de acuerdo a la edad de los miembros de cada generación que participan activamente en la empresa.

— **Familias Jóvenes:** en el caso de estudio, esta etapa coincide con la de Socio Fundador del eje anterior, donde las familias recién se están formando y constituyen un soporte muy importante para la empresa familiar. En este período hay una gran confusión entre empresa y familia que se ve graficada en el hecho que el establecimiento funciona en el mismo terreno donde se encuentra la vivienda de los dos socios fundadores.

**Entrada en la empresa familiar:** la primer incorporación a la sociedad estudiada se da en el momento que los hijos de los iniciadores terminan su colegio secundario. Su participación no es de relevancia sino más que nada como colaboradores de sus padres y para ir forjando la continuidad de la empresa.

**Trabajo en Conjunto:** en el caso de análisis esta etapa es prolongada, tres décadas, y en una época implica a tres generaciones, fundadores, hijos y nietos. Existe una gran cooperación pero la comunicación se va deteriorando un poco por las diferencias generacionales y culturales que ya son notorias.

**Traspaso del bastón de mando:** este punto no ha sido vivido hasta ahora en la empresa familiar analizada puesto que las generaciones mayores han seguido el estilo de “monarca” para retirarse, es decir, han continuado en su lugar hasta que la muerte los sorprendió a pesar de que sus sucesores ya colaboraban activamente en el giro comercial de la empresa.

- Eje de la Empresa:

El modelo describe al sistema desde el componente empresa, estudiándola durante tres momentos de su “vida”: **iniciación, expansión y madurez.**

**Iniciación:** se incluye aquí el origen de la empresa y los primeros años de trabajo de la organización, teniendo como centro al fundador y generalmente desarrollando una sola actividad.

Para la empresa bajo estudio, esta etapa abarca desde el momento de la fundación hasta la constitución de la sociedad anónima, momento en que ya participaban los hijos de los fundadores en la organización. Esta época se caracterizó por el acomodamiento del sueño de sus propietarios a la realidad, y una lucha para lograr la supervivencia, que se reflejan en los cambios de actividades, comienza con la venta de productos agrícolas, a los que se van sumando mercaderías relacionadas con la actividad, como herramientas, fertilizantes, semillas, medicamentos para uso veterinario. Se dan los primeros pasos para incursionar en la actividad agrícola, concretamente cultivo de frutales, olivos, vides. Todas las actividades eran llevadas a cabo por familiares, siendo muy pocos los empleados de la empresa.

Las ventas eran estacionales, y estaban dirigidas a los pobladores vecinos ya que la empresa se encontraba ubicada en una zona mixta: rural y urbana.

**Expansión - Formalización:** en esta etapa se encuentra a las empresas ubicadas en el mercado y en pleno crecimiento, acompañado éste de la necesidad de crear una organización formal.

En la organización sujeta a estudio comienza con la sociedad anónima, que es el inicio de la organización formal en esta empresa y momento en el cual se separan los patrimonios, familiar y empresario. En esta etapa se consolida el negocio comercial, ferretería y corralón, este cambio se hace para adecuarse a las nuevas necesidades de la población en la que está insertada la empresa, que se transforma en urbana desapareciendo prácticamente la actividad rural. Se pone en marcha un aserradero y se da un gran crecimiento en la producción agrícola y elaboración de vinos.

Madurez: en este período toda empresa puede tomar dos caminos, por un lado renovación o la muerte por el otro.

La empresa estudiada inicia este estadio como un consorcio de primos numerosos. Durante esta etapa se producen tres retiros distintos de socios pasando a ser sólo propiedad de Roberto P. M.. La empresa continúa con todas las actividades mencionadas por un período de tiempo, pero al no existir una refundación de los negocios, cada retiro de socios implica una disminución patrimonial para la organización que lleva aparejada pérdida de las actividades agrícola, de elaboración de vinos y por último la del aserradero. A pesar de esto, mantiene una buena base de clientes. Posee una estructura organizacional estable que ha comenzado su profesionalización. Actualmente tiene como desafío la refocalización estratégica y como objetivo la reinversión.

### **Entrevista al actual propietario.**

Este encuentro se lleva a cabo con la intención de conocer la opinión del actual propietario de la empresa estudiada respecto de la transición ya acontecida en la empresa, por la cual él pasó a ser propietario, y de la que se está poniendo en marcha actualmente. A continuación se transcribe parte de la entrevista.

#### **Transición anterior.**

*¿La transición se dio naturalmente?*

—Sí, transcurriendo en un período prolongado de tiempo. Una vez que se retira la rama de la familia del iniciador del negocio, ingresan a trabajar los nietos varones del cofundador en edad laboral con deseos de lograr su independencia económica. Ambos comenzaron realizando tareas administrativas y gradualmente fueron asumiendo mayor cantidad de funciones y responsabilidad.

*¿Cuándo comenzó realmente?*

—El primer paso se dio con la reducción del número de socios a través de la compra de las acciones de una rama de la familia por parte de la otra. La parte que se retiró era la descendiente de uno de los cofundadores.

*¿Hubo alguna planificación?*

—No se hizo ninguna planificación formal, aunque sí existía una idea implícita y consensuada de lo que se quería lograr, la continuidad de la empresa en manos de los hijos.

*¿Se hacía algún tipo de control?*

—No.

*¿Se transmitió primero la autoridad, la propiedad; ambas a la vez?*

—Hubo una transmisión gradual de funciones hacia los hijos varones de los socios, asumiendo cada vez mayor responsabilidad. La propiedad se transmitió como consecuencia de la muerte de los socios primitivos.

*¿Hubo algún cambio en el rol que cumplían los fundadores una vez iniciada la transferencia?*

\_Fueron desprendiéndose de a poco de ciertas actividades, pero conservando la toma de las decisiones más relevantes.

*¿Existió algún tipo de asesoramiento profesional?*

\_Sí, se trabajó conjuntamente con el contador y un abogado.

*¿Se tuvieron en cuenta los aspectos legales: sucesión, tipo societario más conveniente?*

\_Sí, se mantuvo el mismo tipo societario porque se lo consideró el más adecuado tanto para el giro comercial de la empresa como para la posibilidad de participación de la familia.

*¿Quién dirigió el proceso: los fundadores, los futuros propietarios, ambos?*

\_Fue llevado adelante por los futuros propietarios con acuerdo de los fundadores, y con asesoramiento de los profesionales ya mencionados.

*¿Existía interés por participar en la empresa por parte de los que habían sido designados como continuadores?*

\_Sí. Por distintas razones personales los futuros socios lo habían incluido como parte de sus proyectos de vida.

*¿Se tuvieron en cuenta las capacidades, habilidades, características personales de todos los sucesores, de algunos?*

\_Sólo se pensó en los hijos varones de los cofundadores no dando ninguna posibilidad a las mujeres. Tal es así, que el fundador que se retiró lo hizo como consecuencia de no tener hijo varón que lo representara en la actividad diaria de la empresa. Cabe destacar en este aspecto que no existía interés por parte de las hijas mujeres en participar activamente en las actividades diarias de la empresa.

*¿Se planteó la posibilidad de la venta de la empresa?*

\_No.

*¿Cuáles fueron las razones que motivaron a mantener la propiedad en la familia?*

\_Era la única fuente de ingresos de la familia. Además, la empresa estaba en un momento de apogeo, habiendo diversificado sus actividades; esto daba la posibilidad de desarrollarse en distintos rubros a los miembros de la familia.

*¿Una vez realizado el traspaso completo se presentaron conflictos con los proveedores, clientes, empleados?*

\_No, porque debido a que la transición se hizo gradualmente y en un período prolongado de tiempo, tanto los proveedores como los miembros de la organización ya estaban familiarizados con los nuevos administradores y propietarios, que ejercían sus funciones desde hacía tiempo.

En su opinión:

*¿La transferencia es un momento o un proceso?*

— En mi opinión la transferencia es un proceso mediante el cual los futuros propietarios de la organización deben familiarizarse tanto con la cultura organizacional como con los aspectos operativos del funcionamiento de la empresa para que la transferencia no se produzca de una forma violenta.

*¿Se puede dar naturalmente?*

— Sí se puede dar naturalmente. Siempre que exista descendencia interesada en participar y se respeten las normas que hasta el momento se han seguido de manera casi intuitiva de gradualidad en el traspaso de la autoridad.

*¿Cuándo debe hacerse/comenzarse?*

— El momento en que se debe iniciar es cuando comienza a percibirse cansancio, desinterés y/o desactualización de los propietarios. En ese momento debe coincidir el deseo del propietario por comenzar la delegación de responsabilidades con el interés del sucesor por asumirlas. Es importante también que en estos tiempos en los que se necesitan recursos humanos debidamente capacitados para la realización de las distintas actividades dentro de la empresa el/los sucesor/es hayan terminado con su educación formal necesaria para poder afrontar el manejo de la empresa.

*¿Es necesaria la planificación?*

— Sí. En este momento las circunstancias internas y el escenario son distintos a los de la anterior transferencia. Además la planificación permitiría que la sucesión se hiciese de forma más ordenada. Pero por razones de orden práctico se hace casi imposible realizar una planificación del proceso. (Indisponibilidad de tiempo y otros recursos).

*¿Elaboraría un plan para llevarla a cabo en el mediano y largo plazo?*

— Sí. Pero debería ser elaborado por alguien externo a la empresa que trabajara como un asesor.

Actualmente se están dando los primeros pasos, para organizar un consejo de familia.

*¿Qué cosas planificaría?*

— La delegación de la autoridad, la toma de las decisiones, la asunción de las distintas funciones, aspectos patrimoniales, financieros y económicos.

*¿Considera necesario establecer algún tipo de control?*

— Sí, elaborado en función de lo planificado.

*¿Iniciaría un traspaso de autoridad/propiedad en algún momento; de qué forma?*

— Sí. En los hechos he iniciado una transmisión gradual de la autoridad a medida que mi hijo asume nuevas responsabilidades. En cuanto a la propiedad, hemos pensado en aumentar la participación del futuro sucesor en el patrimonio de la empresa en función de las utilidades por él generadas. Pero no he pensado en hacer aún una cesión de las cuotas partes que conforman el capital.

*¿Considera necesaria la ayuda profesional?*

\_Sí. Pero no se ha recurrido a ella para evitar mayores gastos.

*¿Qué profesionales consultaría: abogado, contador, psicólogo, especialista en empresas familiares?*

\_Utilizaría los servicios de un contador y un abogado. Sería interesante conocer lo que tiene que decir un especialista en empresas familiares.

*¿Quién debiera dirigir la transferencia?*

\_El actual propietario y el sucesor y como órgano externo el especialista en empresas familiares asesorando directamente a los directivos.

*¿Quiénes debieran participar?*

\_Toda la familia y los miembros de la organización.

*¿De qué manera se podría lograr un equilibrio durante la transferencia entre lo económico y lo afectivo?*

\_A través de un diálogo sincero, con la participación de todos los interesados.

*¿Existe interés por parte de los familiares en conservar la empresa?*

\_Sí. Está supeditado a la factibilidad de la continuación de la empresa.

*¿Ha elegido algún sucesor?*

\_Sí, al hijo varón.

*¿Para esta elección ha tenido en cuenta a todas los familiares susceptibles de ser elegidos y sus respectivas capacidades y formaciones?*

\_Sí.

*¿Qué cosas tomaría de los antecedentes de la empresa como temas a tener en cuenta para esta nueva transferencia?*

\_La transmisión gradual de la autoridad.

*¿Qué cosas cambiaría de las anteriores transferencias?*

\_Llegar a un momento en donde se verifique una verdadera autoridad y responsabilidad compartida.

## PROCESO DE TRANSFERENCIA.

Para determinar cuándo debe comenzarse la transferencia en una empresa, puede tomarse como indicio el momento en que se evidencien bases sólidas, buenas perspectivas a largo plazo e interés por parte de los familiares de conservarla en la familia. En cuanto al tiempo que puede tomar, los estudiosos del tema, hablan de unos diez a quince años desde el ingreso del sucesor.

La transferencia es un proceso contextualizado interna y externamente. En lo interno, dependerá de cómo fue el ingreso a la empresa familiar de la presente generación, de cómo se compartió, de cómo se gerenció para estimar la forma en que se hará el traspaso. En lo externo, las instituciones jurídicas y sus normativas frente a la sucesión también determinarán las actitudes de las distintas generaciones frente a este contexto.

Hay que tener presente además, que la transferencia de un negocio significa también la transferencia del deseo de asociación a través de las generaciones y este deseo se mantendrá si se prevea el trípode donde debe descansar toda asociación: ética, equidad y confianza.

### **I. Planificación previa.**

El factor clave para asegurar la continuidad de una empresa familiar es la planificación oportuna.

Debe ser objetiva, pero sin perder de vista lo emocional, unión de características que distinguen a las empresas familiares.

Es necesario incluir una formulación clara y precisa de los objetivos de la sucesión.

Es muy importante también el establecimiento de un cronograma, que permitirá ordenar la planificación y arreglar convenientemente los distintos controles.

Esta planificación puede ser realizada exclusivamente por el dueño, cuando el tamaño de la empresa lo permita; pero tiene varias ventajas involucrar a otras personas como profesionales, que darán los conocimientos técnicos necesarios, familiares y empleados que contribuirán con otras ideas y principalmente se logrará un alto grado de compromiso con el proceso.

Durante la planificación, hay que tener en cuenta el impacto que la transferencia tendrá en el sistema empresa-familia y éste sobre la transferencia:

-en la familia, todo planteo se ve teñido por el temor a provocar o hacer notar diferencias entre los hermanos; y aquél que lo plantea teme ser tildado de interesado y hasta provocador de conflictos. La esposa del fundador teme que la transferencia le quite la seguridad y los privilegios por acompañar al poder y dejar de ser la dueña. Desde los hijos, imaginar la

ausencia de los padres entraña dolor; aparece la sensación de soledad y temor a la toma de decisiones;

-en ejecutivos no familiares, sienten temor a los cambios que implica en la organización la entrada de la nueva generación puesto que pueden ser vividos como una amenaza a su estabilidad laboral. Es posible que se encuentren enfrentados a una pelea de lealtades, y que por esto pongan obstáculos a la sucesión;

-en el fundador, planificar la sucesión implica considerar la inevitabilidad de la propia muerte. Esta transformación ataca su identidad de empresario, laboral y personal; deberá hacer una adaptación creativa para dar lugar a una nueva identidad construida desde un liderazgo de asesor en lugar de conductor. Agregado a esto, está la dificultad para elegir entre uno de sus hijos, desde el punto de vista de la empresa, la elección debería recaer en el más competente, desde el punto de vista de los valores familiares, la ecuanimidad debe prevalecer ;

-en el entorno del fundador, un proceso que demanda una estrategia especial es la transferencia del vínculo con proveedores y clientes, el fundador es un aval implícito en muchas transacciones. La confianza en las nuevas generaciones se transmite a través de un trabajo conjunto entre padres e hijos. Además el fundador deberá enfrentar valores culturales que no apoyan a los líderes que planifican su propia sucesión, por el contrario es percibido como un signo de debilidad y no de responsabilidad.

#### Claves para hacerlo bien.

- Planear la sucesión en las primeras etapas de la empresa; los padres deben comenzar a delegar bastante antes de retirarse.
- En el período de planeamiento se deben desarrollar procedimientos para resolver posibles disputas dentro de la familia.
- Los planes de sucesión deben discutirse abiertamente, asegurando un entendimiento acabado de lo que sucederá.
- A fin de evitar subjetividades, el planeamiento de la sucesión debería contar con asesoramiento externo.

En la empresa estudiada, el propietario actual está pensando en la transferencia de la empresa pero sin la realización de una planificación formal donde se atiendan todos los puntos considerados precedentemente. Pero a diferencia de las sucesiones anteriores no se quiere dejar librado al mero paso del tiempo, incluso se siguen ciertas recomendaciones tomadas de especialistas en empresas familiares como el intento de formación de un consejo de familia donde se estudie y coordine el tema.

## **II. Análisis exhaustivo de la empresa y la familia.**

### **1. La empresa.**

Cuando se desea iniciar un proceso de transferencia, es recomendable la realización de ciertos análisis sobre la empresa en cuestión, que contribuirán a conocer mejor la situación en la que se encuentra la organización y a elaborar la planificación de la sucesión.

Análisis financiero: debe dirigirse a estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa y sus perspectivas a largo plazo. Algunos puntos que no deben dejarse de lado son los bienes de capital, flujo de fondos, gastos fijos, presentes y en proyección.

Análisis estratégico: posición de la firma en el mercado, planes de producción, crecimiento, ventas para el mediano y largo plazo.

Estos análisis si bien se harán por iniciativa del propietario los pueden conducir especialistas.

En la empresa que se está estudiando, en ninguna de las transferencias producidas hasta el momento, ni en la que se inicia actualmente se han llevado a cabo estos análisis orientados específicamente a la transferencia. Si posee un sistema de registración contable utilizado en la gestión ordinaria.

Análisis del carácter: debe definir lo que la empresa es, no lo que hace. Debe ser el dueño el que lo lleve adelante. El objetivo es determinar cómo reaccionará la empresa ante diferentes situaciones, concretamente a un cambio de dueño y dirección.

Algunas de las cuestiones que deben analizarse son las que se indican a continuación:

- \_Filosofía de la empresa respecto de la producción, ventas, servicios.
- \_Percepción de la compañía y su management por parte de los empleados.
- \_Actitud real de la empresa hacia sus clientes.
- \_Forma de toma de decisiones, grupal o más bien vertical.
- \_Evaluación de las características negativas de la compañía, de sus riesgos del momento y los potenciales.
- \_Dificultades crónicas o periódicas en el flujo de fondos.
- \_Problemas por las fluctuaciones estacionales de las ventas.
- \_Cambio en las reglamentaciones gubernamentales que puedan variar algunas condiciones de trabajo.
- \_Determinar los problemas básicos y los transitorios.
- \_Probabilidades de diversificación, reequipamiento tecnológico, aumento de la participación en el mercado, crecimiento o empequeñecimiento, etc.

Este análisis sí es realizado por el actual propietario permanentemente con fines más amplios que la transferencia. Se estudia las posibilidades de nuevos negocios para la organización dadas las condiciones del mercado; distintas condiciones de financiamiento para el aumento del capital de trabajo, en concreto leasing de bienes de capital; reorientación hacia otros segmentos del mercado, especialización hacia profesionales de la construcción para evitar la competencia con cadenas de distribución masiva; incorporación de nuevos sistemas de información con el objetivo de desplazar recursos humanos hacia actividades netamente comerciales.

## 2. La familia.

Estudios psico-sociológicos establecen que en la mayoría de los casos, el éxito de una transferencia depende en una gran proporción de la voluntad del fundador. Por lo tanto, es necesario comenzar con un examen cuidadoso y meticuloso de la disposición del empresario, para ceder el poder y transferir la empresa.

De acuerdo al profesor Sonnenfeld, existen cuatro estilos diferentes para retirarse:

\_ Los monarcas: generalmente mueren sobre el caballo o son obligados a retirarse.

\_ Los generales: se dan por idos pero siembran la semilla del retorno.

\_ Los embajadores: se van de buena gana y generalmente quedan de asesores.

\_ Los gobernadores: rompen la relación, se van de la empresa a emprender nuevas actividades.

En las transferencias acontecidas hasta el momento en la empresa estudiada, todas las personas que se han desempeñado en la dirección de la organización han respondido al modelo de monarcas, puesto que no han delegado por completo su autoridad ni cedido la propiedad hasta el momento mismo de su muerte. El actual propietario está intentando cambiar la forma de transferencia llevada a cabo por sus antecesores, mediante el inicio de la delegación de responsabilidades en forma gradual hacia uno de sus hijos, e implementando un sistema similar al propuesto por el profesor Srebrow, Consejo de Familia para hacer participar en la toma de decisiones estratégicas a sus hijas.

Para poder estudiar a la familia propietaria se pueden definir a grandes rasgos tres tipos distintos entre los cuales se pueden ver identificadas éstas.

-Interdependiente: sus miembros suelen estar atentos a las necesidades, intereses y preferencias mutuas. Adquieren un total compromiso con la empresa, existe uniformidad en la toma de decisiones y pocas disputas familiares. La fuerte unidad familiar puede excluir a los empleados, incluso provocando enfrentamientos que no constituyen el terreno adecuado para llevar adelante una organización.

-Independiente: sus integrantes son altamente individualistas y competitivos, insensibles a las necesidades y opiniones de otros miembros de la familia. El alto grado de competencia interna, entre padres e hijos, lleva generalmente a un estilo de management autoritario. Las frecuentes discrepancias entre sus miembros pueden causar la división de intereses y terminar llevando a la empresa a su destrucción.

-Coherente: existe intención de equilibrar las necesidades externas de los individuos con las necesidades de cohesión de la familia. Procura establecer un management eficaz pero lo menos rígido posible. Existe un ambiente predispuesto a la discusión y al consenso respecto de los temas familiares y de negocios. Esto último puede tornar a la organización en lenta a la hora de la toma de decisiones.

En cuanto a la familia estudiada se puede decir que ha atravesado por los tres tipos. Durante la primera y segunda generación se trató de una familia con las características de las interdependientes; entre la segunda y tercer generación se muestra con algunos rasgos de las familias independientes. Por último, en las dos generaciones que participan en la organización, la familia se identifica con la coherente.

Determinado el tipo de familia propietaria de la empresa, los siguientes pasos en la planificación y ejecución de la transferencia se harán teniendo muy en cuenta sus características. En algunos casos la transferencia se podrá llevar adelante, con más o menos problemas, exitosamente; en otros habrá que pensar en la absorción de la empresa por una sola rama de la familia e incluso en la venta de la misma a terceros no familiares.

Como siguiente peldaño, habrá que considerar las aptitudes y destrezas, formación y experiencia de cada uno de los posibles sucesores, comparándolas con las características y necesidades específicas de la empresa. En este análisis no sólo se tendrá en cuenta a los hijos del dueño sino que también debe incluirse a todos aquellos miembros de la familia, sobrinos/as, yernos, nueras, primos, que reúnan las características adecuadas para la conducción de la empresa familiar.

Deben tenerse en cuenta las siguientes cuestiones.

- Realizar un benchmarking con candidatos que no sean de la familia.
- No presionar al heredero para que se haga cargo de la empresa.
- No es recomendable que el sucesor comience a trabajar desde muy joven en la empresa. Más bien, la incorporación debería darse luego de la culminación de su formación profesional o teniendo en claro la necesidad de capacitarse paralelamente al desarrollo de su carrera dentro de la empresa.
- Es bueno para el posible sucesor el adquirir experiencia, distintas perspectivas en otras empresas con negocio relacionado.
- Por último, no pueden dejarse de lado la calidad de las relaciones familiares, puesto que de ella dependerá también la elección del sucesor.

Concentrándonos exclusivamente en el proceso de transferencia actual, se puede decir que estos análisis han sido realizados. El propietario actual los tuvo en cuenta aunque en la definición no pudieron participar las dos hermanas por vivir en una provincia distinta. Lo que tampoco se ha considerado es la posibilidad de una persona extraña a la familia en un rol de directivo que pudiese tal vez reorientar y reubicar a la empresa en el mercado, pero es que esta alternativa es prácticamente inviable según su propietario, ya que la empresa no se encuentra en condiciones como para afrontar el costo que esto significaría.

### **III. "Venta" de la empresa a los herederos.**

Consiste en utilizar los conceptos del marketing para que la sucesión resulte atractiva para los futuros sucesores, con el propósito de crear una demanda para la continuidad de la propiedad de la empresa.

Debería trabajarse en los siguientes tópicos:

-Desarrollo de una imagen favorable.

Los sucesores deben entrar en contacto con el futuro **lugar** de trabajo, ubicación geográfica de la empresa; el **ambiente**, conformado por la experiencia física y psicológica de trabajar en la compañía y con la **gente**, logrando un contacto directo con la mayor cantidad de personas posible que se desempeñan en la organización.

-Definición del atractivo del producto. Deben destacarse aquellas características que sean atractivas para los futuros sucesores; para esto es necesario que se analicen cuáles son las necesidades, preferencias, intereses personales y las expectativas de los posibles dueños.

-Evaluación de la competencia.

Deben tenerse en cuenta las alternativas que el sucesor tiene para su futuro, estudios, posibilidades laborales en otras empresas, ejercicio de profesiones independientes o la formación de una empresa propia.

-Establecimiento de un precio competitivo. Este precio es un concepto muy complejo puesto que no sólo se está hablando de una cuestión de mercado, sino que debe contemplar temas como el costo de formación de los sucesores, honorarios de profesionales y asesores que participen en la transferencia, potenciales problemas que surjan de relaciones familiares tensas, cambios en el funcionamiento de la empresa como consecuencia de un nuevo estilo de dirección.

-Análisis del puesto que ocuparán los sucesores. Deben tenerse en cuenta las respectivas habilidades y destrezas; y encontrar un lugar que permita asumir responsabilidades gradualmente logrando un conocimiento profundo de la organización pero que no lleve a la desmotivación del candidato.

Si bien no ha existido nunca un programa formal como el que se describe, el actual propietario ha tenido en cuenta alguno de los aspectos descriptos, como por ejemplo la vinculación desde temprana edad de los posibles sucesores, la posibilidad de acceder paulatinamente a parte del patrimonio de la empresa con el propósito de retener en la misma a los sucesores que en ella trabajen, la colaboración de los posibles sucesores en tareas desarrolladas en la empresa.

En las anteriores transferencias este punto no tuvo lugar.

#### **IV. La transición.**

En esta etapa es donde se verán los frutos de la planificación, porque es aquí donde comenzará efectivamente el traspaso.

En algunos casos puede ser rápida y en otros lenta, pero siempre debe estar controlada, evaluando los progresos según los objetivos establecidos anteriormente con un sistema de controles específicos, y manteniendo un buen flujo de información.

El objetivo más importante de esta etapa es el de alcanzar el punto de equilibrio, momento en que la generación en ejercicio y la siguiente son socias plenas en la conducción; esto demuestra que se está en el camino correcto para continuar adelante con la transferencia.

Si la transferencia se desarrollará en una empresa que está funcionando alrededor de un padre administrador, es aconsejable que éste vaya pasando paulatinamente de una conducción centralizada en él, a una coparticipación de los hijos. El fundador deberá procurar la generación de un clima de comunicación y participación a nivel de los hermanos, si fuese el caso haciendo escuela en los aspectos de toma de decisiones funcionando como directorio tempranamente, para que en presencia de él, se dé el entrenamiento de la decisión a nivel de los hijos.

Es importante una rotación estratégica y planificada de los hermanos por todas las áreas de la empresa para que dominen el “negocio” en todos sus aspectos.

Durante este período es necesario prestarle atención a ciertos indicadores, como por ejemplo: \_existencia de conflictos entre familiares dentro de la organización; su magnitud indicará la necesidad de hacer cambios en los planes e incluso en las personas; \_opinión de clientes, proveedores; \_la productividad, el crecimiento y los beneficios de la empresa.

Algunos de los obstáculos que se pueden presentar en la transición son los que siguen:

- \_incumplimiento de las condiciones planificadas;
- \_muertes inesperadas;
- \_incapacidad de los sucesores para cumplir con sus responsabilidades;
- \_ausencia de líder.

Algunas de las posibles soluciones son: disminuir la autoridad del nuevo directivo, reorganizar las áreas funcionales y por último, vender la empresa.

En este aspecto lo que se está haciendo en la empresa estudiada, es una transmisión lenta de la autoridad, acompañada por la delegación de la responsabilidad conjuntamente con una participación en la toma de las decisiones.

## **V. Cesión plena del control.**

Este paso es el más difícil de llevar a cabo aunque se haya recorrido casi todo el camino planificado de la transferencia.

Para llegar hasta aquí ha sido necesario la delegación prácticamente absoluta de las responsabilidades, la puesta en marcha de la figura jurídica que separa al antiguo propietario de la empresa y por sobre todo la determinación del antecesor de ceder su lugar de líder en la organización.

En este momento, el anterior propietario deberá tomar alguno de los siguientes caminos. Retirarse de la empresa completamente, para lo que deberá ser económicamente independiente y trazarse un nuevo proyecto de vida en el que pueda realizar sueños postergados. La otra alternativa sería buscar un nuevo rol en la empresa que le permita transmitir todas sus habilidades y conocimientos con una desvinculación total de la toma de decisiones.

El proceso de transferencia , en la empresa estudiada no ha llegado ha esta instancia y temporalmente se encuentra distante puesto que se ha iniciado recientemente. Es posible dadas las características manifestadas por la empresa y la familia propietaria , que el proceso de transferencia sea exitoso, a pesar de que dadas las circunstancias actuales, se estima que el actual propietario no podrá contar con una situación económicamente independiente y deberá seguir vinculado a la empresa.

Durante **todo el proceso** es importante trabajar con pautas claras y definidas que sirvan de guía, algunas de ellas son:

- Preservar la empresa, a pesar de todas las inclemencias que vengan aparejadas al proceso de transferencia.
- Actuar según los números, los lazos familiares no deben minimizar este asunto.
- No eludir las decisiones difíciles.
- Ceñirse al programa, evitando cambios impulsivos de planes.
- Mantener bajo control la velocidad de la transición.

## **CONCLUSIONES.**

En las empresas familiares el proceso de transferencia puede darse naturalmente. Para que esto sea así es necesario que se verifiquen determinadas características en la familia propietario como en la empresa.

Dadas las condiciones actuales, un escenario cambiante a una velocidad no conocida anteriormente, requiere reforzar este proceso natural con una planificación formal.

La cesión plena del control no puede verificarse en muchas empresas pequeñas puesto que no existe la posibilidad de que el dueño sea económicamente independiente. En estos casos sería de gran ayuda para la transferencia como para el propietario, generar un nuevo espacio donde la relación del antecesor con la empresa cambia sin romperse, encontrando roles como una presidencia emérita, responsable de relaciones públicas, consultor part-time; de forma de poder obtener una compensación económica y el éxito del proceso de transferencia paralelamente. ✓

La planificación de la sucesión contribuye al éxito de la misma pero sin desmedro de ninguno de los pasos que deban ser dados, lo más importante es el acierto en la elección y formación del sucesor. Este deberá ser capaz de generar nuevas riquezas para la empresa familiar ya que cuando llegue el momento de la sucesión legal de la propiedad de la empresa haya recursos suficientes para hacer frente sin que por ello deba la empresa sufrir pérdidas importantes de capital que la lleven a un fin irremediable. De otro modo es preferible para la empresa contratar un administrador externo que la lleve al éxito o incluso cabe plantearse la venta misma de la empresa antes que sufrir nuevas subdivisiones que la lleven por debajo de un límite como unidad económica rentable.

Focalizando la atención en la empresa estudiada, se podría decir que el proceso de transferencia se ha dado naturalmente pasando por casi todos los pasos en los distintas sucesiones ocurridas, como se ha dejado expresado en el apartado dedicado al mismo. Las distintas transferencias han sido exitosas en buena medida considerando que se ha logrado la continuidad de la empresa luego de tres generaciones y se está pensando en una cuarta; ha conservado una imagen muy favorable en el medio en el que está inserta, y en ninguno de los traspasos ha habido conflictos ni pérdidas de personal, clientes o proveedores. Pero no se puede hablar de un éxito total debido a la contracción patrimonial sufrida con cada retiro de socios que ha llevado a dejar de lado actividades que formaban parte de su negocio.

En cuanto a este problema, importantísimo puesto que podría acarrear la desaparición de la empresa, se podría pensar que su origen radica en la elección de los sucesores, momento del proceso que menos análisis ha tenido en todas las transferencias, puesto que tanto por parte de los antecesores como de los hijos se ha dado por sentado la incorporación a la empresa sin considerar suficientemente no tanto su formación sino sus intereses y habilidades para generar nuevos negocios o transformaciones necesarias para lograr un crecimiento continuo de la organización.

Esta empresa en su primer etapa tuvo la suerte de ubicarse en un contexto económico del país en gran expansión y todo lo que se hacía generaba ganancias. Además contó con la conducción de una persona que generaba permanentemente nuevos negocios y administraba de un modo eficiente la empresa. El resultado fue que cuando

uno de los socios fundadores, Domingo, y su familia se retiran, la empresa puede comprar la parte del que se retira sin sufrir ninguna reducción. A partir de la siguiente sucesión, la muerte de los líderes ha implicado el fraccionamiento de la empresa para poder satisfacer las porciones correspondientes a los sucesores debido a que las personas que estuvieron al frente de la conducción han mantenido la empresa con una administración ordenada, con muy buen concepto entre sus proveedores y clientes pero no ha crecido desde el punto de vista patrimonial. Este achicamiento del patrimonio ha ocurrido ya dos veces en los últimos 30 años al punto de que una nueva subdivisión del patrimonio pondría en riesgo la supervivencia misma de la empresa como tal.

**Bibliografía.**

Kennedy, Carol. "En busca del heredero", Gestión 6, nov.-dic. 1.998, págs. 118/122.

Martínez Nogueira, Roberto. "Empresas familiares", Ed. Macchi, 1.984.

Rubinsztein, Jorge y Rubinsztein, Javier. "La sucesión en las empresas familiares". Mimeo 1.997.

Srebrow, Carlos. "El diseño de nuevas empresas familiares", Panorama de management y gestión, mayo, 1.996, págs. 22/24.

Srebrow, Carlos. "Empresas familiares, ¿sucesión o transferencia generacional?", Panorama de management y gestión, febrero, 1.994, págs. 22/25.

Stuhlman, Silvia E. "Empresa familiar: un modelo tridimensional de abordaje". Mimeo 1.997.

Stuhlman, Silvia E. "En una empresa familiar, la sucesión no es un evento, sino un proceso". Management, 1.997, págs. 5/6.