



CATALOGADO

Especialización en Gestión de PyMEs
Escuela de Estudios de Posgrado
F.C.E. – U.B.A.

Tesina Final

29.635.316
RI
+ tesis
2009

Empresas de Familia

Buen análisis de una P.M.E familiar

NOTA : 4 (cuatro)

Angel de Mendonça
20-10-2009

Alumno: Mariano E. Ragatuso
D.N.I.: 29.635.316

Título: Empresas de Familia

Tema: Análisis de Caso: La importancia de premeditar y planificar la sucesión para la empresa.

Hipótesis Orientadora: La planificación de la sucesión fue la clave para asegurar la continuidad de la empresa de familia donde actualmente me desempeño profesionalmente.

Índice:

Introducción	Pág. 4
Presentación	Pág. 8
Metodología Utilizada	Pág. 9
Capítulo 1: Los “Steak Holders” del proceso sucesorio, y sus intereses en este proceso.	
Introducción	Pág. 10
Resultado de la Recolección de Datos	Pág. 12
Conclusión	Pág. 14
Capítulo 2: Planificación de la Sucesión.	
Introducción	Pág. 16
Resultado de la Recolección de Datos	Pág. 18
Conclusión	Pág. 19
Capítulo 3: La preparación del retiro de la primera generación y su rol en el proceso.	
Introducción	Pág. 21
Resultado de la Recolección de Datos	Pág. 24
Conclusión	Pág. 25
Capítulo 4: La designación y preparación del sucesor.	
Introducción	Pág. 26
Resultado de la Recolección de Datos	Pág. 28
Conclusión	Pág. 29
Capítulo 5: La capacitación de la empresa (interna y externamente, así como sus relaciones) para afrontar el proceso de cambio.	
Introducción	Pág. 31
Resultado de la Recolección de Datos	Pág. 34
Conclusión	Pág. 35
Capítulo 6: La adecuación familiar a la propiedad patrimonial sucedida.	
Introducción	Pág. 37
Resultado de la Recolección de Datos	Pág. 38
Conclusión	Pág. 39
Sumario / Conclusión Final	Pág. 40
Bibliografía	Pág. 42
Anexo	Pág. 44

Introducción

Las organizaciones son entes complejos conformados por entramados de relaciones personales tendientes a la consecución de un fin común.

Las empresas, según la Real Academia Española, son unidades de organización dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos¹.

Y si ahora imaginamos a una empresa en la cual las relaciones personales generadas de forma más importante ocurren entre personas de la misma familia, es aún más difícil de analizar por el entremezclado de sentimientos individuales y comunes que pueden sesgar la correcta toma de decisiones. Frecuentemente, el logro de los objetivos del negocio es congruente con la consecución de los objetivos de la familia, pero en algunas ocasiones, los fines de ambos sistemas pueden entrar en colisión, por ejemplo, un esquema sucesorio sustentado en la armonía de las relaciones familiares podría no ser congruente con los objetivos de rentabilidad del negocio, de preservación del clima interno o de retención de personal tanto familiar como no familiar.

Por ende, ese fin común buscado por la empresa, va a estar íntimamente relacionado con el patrimonio, el bienestar y la relación familiar. Sin embargo, no debemos confundir una Empresa Familiar, con una Empresa de Familia: en el concepto de empresa familiar, la palabra “familiar” constituye un calificativo del sustantivo empresa, entonces, resulta fácil imaginarse a esa empresa como una organización poco o nada diferenciada de la familia, donde los límites, los permisos y, en general, las decisiones, tienen su origen en el vínculo personal (familiar) de sus integrantes; por el otro lado, una empresa de familia es una organización de bienes y servicios para la producción de bienes y servicios cuya titularidad de capital y plantel en actividad están constituidos en forma predominante por miembros de una misma familia. Al decir “de familia” se está describiendo una situación objetiva que la diferencia de las sociedades compuestas por quienes no son familiares entre sí².

La otra distinción clave a la hora de tratar la cuestión de la sucesión es la diferencia entre los conceptos de negocio y la empresa de familia.

Según Luis Karpf³ un negocio es una entidad concebida y desarrollada por un determinado individuo, a través de su propia intuición, inspiración, conocimiento, relaciones y contactos personales. Es un sueño plasmado en una visión que a veces es posible de ser convertido en un plan de negocios y no siempre en una misión y estructura organizacional.

En el caso de una empresa de familia, se construye a partir de la naturaleza de su misión, y su objetivo comprende una estructura formal de división del trabajo y de la autoridad; un sistema de normas, procedimientos y sanciones que regula el comportamiento de los subsistemas y la coherencia del conjunto, y una red de relaciones y vínculos entre los actores de la organización.

¹ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa – 10-10-2008.

² http://www.caps.com.ar/articulos/articulos.php?art_id=164&start=1 – 10-10-2008.

³ Karpf, Luis, y otros: “Terapia Familiar – Estructura, Patología y Terapéutica del Grupo Familiar” – N° 21; Ed. A.C.E. – Buenos Aires, Argentina – 1991 – p.60.

En el proceso de sucesión intergeneracional de empresas, se transmite y cede el poder y/o el patrimonio de una organización instalada, como objeto material y cultural en funcionamiento, generalmente teñida e impregnada por la visión, el estilo y la epopeya del fundador o de la generación familiar cedente.

Es de público conocimiento, y son muy importantes los datos que indican que el 80% de las empresas argentinas son empresas de familia, sin embargo, el 70% de las mismas no logra subsistir a la segunda generación. A su vez, del total de estas compañías, solo un 50% consigue superar los diez años, y alrededor del 5% llega a la tercera generación⁴.

ooo EMPRESAS FAMILIARES ooo

ooo EXPECTATIVA DE VIDA DE LA E.F. ooo

PARTICIPACION Y CONTRIBUCION

Países	EF	PIB	Empleo
Alemania	90%	90%	75%
España	75%	70%	50%
Estados Unidos	90%	40%	40%
Francia	70%	65%	40%
Inglaterra	75%	60%	50%
Italia	55%	70%	65%
Portugal	60%	60%	40%
Suecia	50%	60%	75%
Suiza	95%	95%	70%
Argentina	80%	60%	70%
Chile	55%	60%	55%
Colombia	65%	65%	50%
México	50%	65%	60%
En el Mundo	60/70%	40/60%	50/60%

Países	Menor a 10 Años	1ra Gener.	2da Gener.
USA	40%	40%	10%
Canada	35%	20%	10%
Reino Unido		14%	14%
España		30%	10%
México	40%	40%	4%
Argentina	50%	30%	5%

Las empresas de familia que perduran son las que no sólo responden y se adaptan al cambio, sino que también aquellas que aprenden a tener iniciativa y a anticiparse a lo que pueda suceder en el futuro.

Se suele decir que es difícil planificar debido a la excesiva incertidumbre del contexto económico. Sin embargo, justamente la planificación es la que genera información y reduce la incertidumbre, porque permite comprender los problemas con mayor claridad. Cuando un cambio es inevitable, a través de la planificación es posible anticiparse, y de tal forma mejorar la implementación práctica del cambio requerido.

Para que un negocio familiar tenga éxito, es imprescindible establecer un equilibrio entre las necesidades de la compañía y las de la familia, o sea analizar las futuras condiciones financieras, las alternativas estratégicas, la mejor dirección alternativa, y las opciones disponibles para la familia.⁵

⁴ Club Argentino de Negocios de Familia – www.clubfamilia.com.ar – 10-10-2008.

⁵ http://www.caps.com.ar/articulos/articulos.php?ar_id=118&start=1 – 10-10-2008.

La empresa familiar es un buen ejemplo de la estructura en que cada parte sostiene todo el sistema y la sucesión es el proceso que pone a prueba su resistencia.

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación: si el sucedido no tiene en claro qué hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente “padre” de la empresa y siente que debe dejar a su “hijo”, si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esa etapa de la vida, que se percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa: si los sucesores no fueron preparados para éso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están preparados, en definitiva, para comenzar esa nueva etapa de la vida, donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas.

Es problemático para la familia porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación.

Es problemático para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados.

En definitiva todos, absolutamente todos, los involucrados de una manera u otra con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis. La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio⁶.

Todas las familias suelen pensar en este proceso cuando el patriarca se encuentra con problemas de salud o alguno de los miembros clave de la familia o de la empresa muere repentinamente, pero, desafortunadamente, esperar estas situaciones puede ser demasiado tarde. Puede haber complicaciones que pueden afectar la transferencia de las riendas: pues cuando hablamos de sucesor, de hecho vamos a tener dos tipos de sucesores que pueden reunirse en una misma persona o en varias: uno que es el que sucede al fundador en el manejo de la empresa, y otro es el que sucede al fundador en el patrimonio de la empresa.

Por todo ésto, es tan importante la planificación de la sucesión. Planificar supone reducir el riesgo de una determinada acción gracias a anticiparse a sus consecuencias, planificar supone minimizar el riesgo.

Para comenzar a analizar este proceso, hay que partir en este punto de una premisa básica: la sucesión es ineludible. Tarde o temprano llegará. En este sentido, la existencia anticipada de

⁶ <http://www.pymesdefamilia.com.ar> – Ing. Santiago Antognolli - 10-10-2008.

un plan de sucesión constituye un “seguro” que ayuda a resguardar el valor del negocio, facilita su continuidad y contribuye a la planificación estratégica global de la empresa. La planificación de la continuidad del negocio y su conservación en el ámbito familiar constituye ciertamente la prueba de fuego determinante del grado de madurez del proyecto empresarial iniciado tiempo atrás por la figura del emprendedor. Más aún, como plantea Lansberg⁷, “si se evita la planificación, la muerte repentina del fundador puede provocar una gran convulsión en los modelos de autoridad y de distribución de la propiedad. En estos casos, el conflicto entre los herederos del fundador a menudo se intensifica hasta el punto que son incapaces de tomar las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el futuro de la empresa”.

⁷ Lansberg, Iván: “La Conspiración de la Sucesión” - “Clásicos del Family Business Review 1998-2000”; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

Presentación

Objetivo General: Evaluar la importancia que tuvo para la empresa donde me desempeñé profesionalmente el hecho que los dueños planifiquen la sucesión del poder, de la primera generación fundadora a la segunda (sus hijos).

Objetivos específicos:

- Determinar si la planificación de la sucesión fue la clave para el éxito del proceso sucesorio en pos de la continuidad de la empresa de familia, y la armonía familiar entre los sucesores.
- Identificar las ventajas que trae aparejada la planificación de la sucesión en las empresas de familia.
- Analizar los “Steak Holders” del proceso sucesorio, y sus intereses en este proceso, teniendo en cuenta: la forma elegida para retirarse que tuvo la primera generación; la preparación del sucesor; y la capacitación de la empresa para afrontar este proceso.
- Analizar las claves para que se lleva a cabo la planificación con éxito de la sucesión.

Metodología Utilizada

Diseño de Investigación:

- Población: 1 Empresa.
- Tipo: No Experimental - Transversal – Estudio de caso.
- Temas Relevantes:
 - Planificación de la Sucesión;
 - La preparación de la primera generación para retirarse y su rol en el proceso;
 - La designación y preparación del sucesor;
 - La capacitación de la empresa (interna y externamente, así como sus relaciones);
 - Efectos en la empresa desde el punto de vista patrimonial (sobre el activo, pasivo, ventas, resultado operativo y antes de impuestos).
 - La adecuación familiar de la propiedad patrimonial sucedida.

Técnicas de Recolección de Datos:

- Se realizaron entrevistas con gerentes que se desempeñaron en la empresa antes, durante y después del proceso sucesorio, diferenciando y teniendo en cuenta su permanencia en el puesto.
- Se realizaron entrevistas con los principales proveedores, clientes, y asesores externos de la empresa que también atravesaron las tres etapas del proceso.
- Se entrevistaron también a integrantes de la familia cercanos a la sucesión.
- Se recabaron datos de los Estados Contables de la empresa durante los tres momentos de la sucesión para evaluar si tuvo algún impacto en el patrimonio y los resultados de la misma.

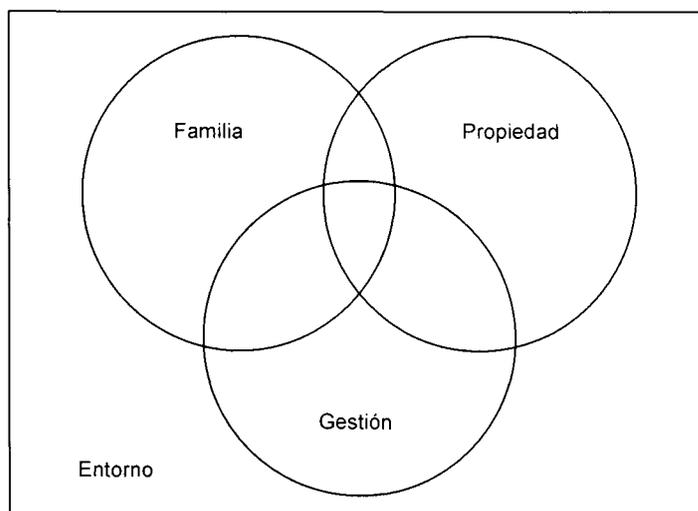
Capítulo 1: Los “Steak Holders” del proceso sucesorio, y sus intereses en este proceso.

Introducción

Puede considerarse que las partes involucradas en el Proceso Sucesorio son básicamente los integrantes de la generación cedente del liderazgo, y los integrantes de la generación sucesora del liderazgo.

A su vez, existen otros terceros también afectados por este proceso: los familiares no activos; los familiares activos sin liderazgo; el personal no perteneciente a la familia; los integrantes del contexto organizacional (clientes, proveedores, organizaciones relacionadas, competidores). Las cuestiones relevantes para estos terceros son las asociadas a sus respectivos roles, intereses, expectativas e incertidumbres respecto de la evolución familiar y / o del negocio.

Lansberg⁸ identifica que cada grupo tiende a tener diferentes objetivos y expectativas, por ejemplo, los miembros de la familia a menudo ven la empresa como una importante parte de la identidad y la herencia familiares y también como una fuente de seguridad financiera que les permitirá satisfacer las expectativas de su estilo de vida. En cambio, aquellos que están en la gestión ven sus carreras profesionales vinculadas a la empresa y tienden a considerar el negocio como un vehículo para su desarrollo profesional y logros económicos. Desde su perspectiva, el primer objetivo de la empresa no es preocuparse de las necesidades de los miembros de la familia sino de generar beneficios y asegurarles un avance profesional continuo. Por consiguiente, quienes participan en la gestión esperan que los recursos de la empresa se asignen a aquellos que contribuyen directamente a su crecimiento. Finalmente, los propietarios ven a la empresa predominantemente como una inversión de la cual esperan recibir un justo rendimiento. Sus aspiraciones provienen del derecho de propiedad que a menudo es difícil de ejercer en el contexto de una empresa familiar.



⁸ Lansberg, Iván: “La Conspiración de la Sucesión” - “Clásicos del Family Business Review 1998-2000”; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

A lo largo del desarrollo de la empresa familiar, el fundador tiende a ser la única persona que es un protagonista dominante en los tres grupos. Esta posición de centralismo otorga al fundador una influencia permeable sobre el sistema de la empresa familiar. Con frecuencia elaboran un complejo sistema de racionalizaciones y de búsqueda de términos medios que les impiden involucrarse en la planificación de la sucesión.

Los fundadores también se oponen a la planificación de la sucesión porque implica perder el poder para influir en la gestión diaria del negocio. El temor a perder el control de la empresa a menudo se ve exacerbado por la idea de que jubilarse de la empresa se traducirá en un relegamiento del papel central que tiene en la familia.

Por último, los fundadores que tienen problemas con la sucesión generalmente experimentan fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesores.

Desde la óptica de la familia, todo planteo que se haga al respecto de la sucesión, se ve teñido por el temor a provocar y hacer notar las diferencias entre los hermanos, tanto de aquél que está al margen, como del que está instalado en un lugar de la empresa.

La esposa del fundador, por un lado, teme que la transferencia le quite la seguridad y los privilegios por acompañar al poder y dejar de ser la “dueña”. Por el otro, las cónyuges se preocupan muchísimo sobre el futuro económico y emocional de la familia y continuamente buscan mediar en los conflictos que surgen entre el fundador y la próxima generación, o incluso entre los propios hermanos.

Desde los hijos, dejar de estar bajo la protección de un paraguas que, en algunos casos, ya no es tan eficiente, pero que no obstante significa abandonar un lugar de segunda línea para pasar a primera, no es fácil.

Sin embargo, como dijimos, los intereses ante la sucesión no se limitan al fundador y la familia. Hay otros terceros involucrados que lucharán por sus propios intereses dentro del proceso. Los responsables de la gestión de la empresa también afrontan cuestiones emocionales ante la sucesión, más allá de las mencionadas hacia las cuestiones monetarias de atribución de recursos de la empresa de familia. Muchos altos cargos se muestran reacios a pasar de una relación personal con el fundador a una más formal con el sucesor.

También es posible que las familias de estos gerentes tengan vínculos personales con el fundador y su familia, y en muchos casos, varios miembros de una única familia son empleados de la empresa, de modo que un cambio de liderazgo puede amenazar el empleo de dichos miembros.

Independientemente de sus capacidades y habilidades, un sucesor rara vez podrá reemplazar al empresario a los ojos de los gerentes de mayor edad. La alta dirección a menudo espera que los controles formales tales como presupuestos, sistemas de gestión de la información y asuntos personales, restrinjan su autonomía e influencia. Esto les lleva a resistir tanto la planificación como la implantación de la transición de la sucesión.

Dentro de la nomenclatura de terceros, pueden aparecer otros propietarios del conjunto empresarial, más allá del fundador y su familia. En la mayoría de las empresas de primera generación, el fundador tiene por sí mismo todo el control de la propiedad. Sin embargo, en algunas empresas, el fundador ha dado o vendido una parte de la propiedad a los gerentes de

alta dirección, parientes, amigos (incluso hay algunos que pueden reunir más de una de estas relaciones), ya sea para darles un incentivo para profundizar su compromiso con la empresa o para limitar las cargas fiscales sobre el patrimonio.

Para estos propietarios que trabajan en la empresa, siendo miembros de la familia o no, este reconocimiento lleva implícito una expectativa de lealtad y fidelidad hacia el fundador, lo que hace que estas minorías activen la planificación del proceso sucesorio.

Los intereses en el proceso de planificación de la sucesión no se limitan a los individuos directamente involucrados con el sistema de la empresa de familia. El entorno también pone trabas porque no quiere perder sus intereses en la empresa. Este entorno incluye a los clientes y proveedores que se han hecho dependientes del fundador, que es su principal contacto en la empresa. Aunque es evidente que les conviene en el largo plazo que la empresa planifique y tenga una sana continuidad, a clientes y proveedores a menudo les preocupa perder su contacto con la cúpula y frecuentemente se ponen del lado del fundador para impedir los intentos de planificación de la sucesión. En muchos casos también, la red del fundador es fruto de una vida de experiencias compartidas con miembros como él, que no crean vínculos fácilmente con el sucesor u otros de su misma generación⁹.

Resultados de la Recolección de Datos

El trabajo en este punto tuvo como propósito la identificación de las variables trascendentales en la sucesión ocurrida en la empresa en la cual me desempeñé profesionalmente, para poder identificar si la planificación de la sucesión tuvo, en el entorno familiar del cedente, en el conjunto de la empresa, y en las relaciones externas de la empresa, influencia para poder considerarla como exitosa.

Aquí se han recolectado datos desde tres ángulos distintos:

Empresa: Desde el punto de vista organizacional, actualmente la empresa se estructura sobre la base de una gerencia general conformada por dos integrantes de la familia (sobrino y yerno del sucedido) que tratan temas de ventas - finanzas, y compras - stock respectivamente. Por debajo de ellos se encuentran cuatro gerentes no familiares que se ocupan de las áreas de finanzas, compras, ventas, y depósito de la empresa. A su vez, existen asesores externos en temas impositivos y jurídicos. En todos los casos, los ocupantes de estos cargos no han variado en todo el proceso sucesorio.

Si bien todos ellos han completado el nivel de educación secundaria, solamente el gerente de finanzas y los asesores externos han completado el nivel de educación universitario. El resto de los gerentes han comenzado los estudios universitarios relacionados con sus cargos actuales, pero no han podido concluirlos a la fecha.

Más allá de lo mencionado precedentemente, la empresa tiene como norma hacer participar a sus gerentes de cursos y charlas de actualización de sus áreas específicas al menos una vez al año, debido a que para esto, cuentan con la colaboración de la fundación de

⁹ Lansberg, Iván: "La Conspiración de la Sucesión" - "Clásicos del Family Business Review 1998-2000"; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

uno de sus principales proveedores que ofrece cursos para sus clientes a precios muy accesibles.

Los cuatro gerentes observan que para las decisiones operativas cuentan con la libertad y apoyo de sus superiores. Sin embargo, existe una reunión semanal obligatoria entre todos ellos junto con la gerencia general para comunicar lo acontecido y evaluar perspectivas desde diferentes lugares de la empresa. Respecto a las decisiones gerenciales, observan que por ser una empresa aún considerada PyME deben consultarlo con su gerente general responsable. La delegación de responsabilidad respecto a las informaciones que se le comunican al “dueño” siempre ocurren desde los gerentes generales, sin embargo, los gerentes de finanzas y ventas deben informarle diariamente el estado de sus áreas respecto a algunas variables clave.

Una particularidad que los cuatro gerentes han observado en las diferentes entrevistas, fue el hecho que, luego de la sucesión, se les ha empezado a solicitar reportes con mayor grado de profesionalización y análisis, resultado de los conceptos que reciben en los cursos a los que asisten y de las enseñanzas que le transmiten los gerentes generales; por ésto identifican que el proceso de sucesión de liderazgo ha sido implementado de forma adecuada y paulatina en la medida en que fue aconteciendo.

Los únicos que reportan directamente al dueño de las decisiones gerenciales ocurridas son los asesores externos. Respecto a las decisiones operativas, tienen total libertad de manejarse con los gerentes generales responsables. En el caso de estos, son personas que llegaron a la empresa de la mano del dueño y “por una cuestión de lealtad hacia él”, se sentirían en deuda si no le hicieran saber lo que ocurre en su empresa desde su perspectiva, pero sin “incriminar” a los gerentes generales, ya que ellos de alguna manera dependen del Directorio directamente.

Del análisis de los Estados Contables de la empresa, puede observarse que la relación Activo / Pasivo ha ido aumentando producto de dos situaciones particulares: por un lado, la cancelación de deudas hipotecarias que se mantenían con cuatro de sus principales proveedores; por el otro, el aumento del Capital producto, principalmente, del aporte de su dueño, y que sirvió para financiar las necesidades monetarias en este período.

Respecto a las ventas y al resultado operativo, los números muestran un incremento de ambos guarismos en relación a la variación del dólar en el mismo período en un 15% sobre las ventas, y de un 12% sobre el resultado operativo. Tal vez el punto que hace inclinar un poco más la balanza puede encontrarse en la variación interperiodo del resultado antes de impuestos, donde puede verse sólo un incremento del 8% frente a un mínimo del 20% que siempre fue el solicitado por los accionistas (principalmente el dueño).

Clientes y Proveedores: Se han concretado entrevistas con tres de los cinco principales proveedores de la empresa, y con cuatro de los diez principales clientes. Curiosamente todos concuerdan en el punto de vista que para el contacto “día a día” se sienten satisfechos con el trato recibido por la empresa desde antes y después de ocurrido el traspaso del mando en la misma, sin embargo, marcan que para las operaciones “especiales” o “importantes” continúan recurriendo al dueño para “cerrar” el acuerdo de abasto o compra.

Específicamente, de los clientes consultados, el 75% marca que si bien las operaciones se cierran con el dueño, los detalles operativos suelen manejarlos con el gerente general responsable.

Respecto a los proveedores, el 100% de los consultados marcó la necesidad de recurrir al dueño para negociar las principales operaciones. Incluso cabe la pena destacar que esta relación incluso se fortaleció desde la deuda hipotecaria que soportó la empresa con sus proveedores, y que fue cancelando paulatinamente, siendo el mismo dueño el encargado de manejar esta relación.

Entorno familiar del cedente: En este ángulo cabe destacar un hecho trascendente en el desarrollo del proceso: el dueño de la empresa posee dos hijas mujeres y ninguna de ellas nunca tuvo directo interés en el manejo de la empresa. Ambas se dedicaron a desarrollar sus intereses personales y profesionales por fuera de la misma, ayudadas económicamente por los resultados que la empresa ha generado.

Una de las hijas, se encuentra radicada en los Estados Unidos, casada con un estadounidense, y dedicada a la música. Su esposo, también se dedica a las artes y puede decirse que poseen un muy buen nivel de vida en ese país. Ellos poseen su casa, y su propio auto cada uno de un modelo reciente, y sus hijos asisten a colegios considerados de buen nivel.

La otra hija es arquitecta, se encuentra radicada en Argentina, casada con un arquitecto y ya hace tiempo afianzada en su desarrollo profesional en el estudio de arquitectura que ambos comandan. Ellos también poseen su casa, su estudio, su propio auto último modelo, y sus hijos asisten a uno de los mejores colegios de Buenos Aires.

Si bien ambas hijas poseen buenos ingresos provenientes de sus actividades profesionales, hay un acuerdo de palabra con su padre que del 50% de los ingresos de su empresa, se repartirán un 25% a cada una, lo que las ayuda a mantener el nivel de vida que lleva cada una de ellas. El otro 50% lo conserva el dueño junto con su esposa, que también se encuentra alejada del mundo empresario, manteniéndose dedicada arte culinario y a disfrutar de su rol de abuela tanto en la Argentina, como en sus frecuentes viajes a Estados Unidos.

Parece oportuno mencionar en este acápite un hecho que se desarrollará en siguientes capítulos, y es que, al notar el empresario la falta de interés en el negocio de sus familiares directos, ha decidido guiar a uno de sus sobrinos en el camino que él había iniciado, sin embargo, ante la ausencia de resultados concretos, fue cuando decidió incluir a su yerno que vive en Argentina en la dirección del negocio, y así también contribuir, con su salario, a mantener el nivel de vida que lleva la familia de su hija.

Conclusión

Del análisis de este capítulo, puede destacarse que a nivel patrimonial, el dueño de la empresa parece, al momento, haber iniciado eficientemente el proceso sucesorio. Parece clara la distribución de bienes e ingresos entre el entorno familiar, sin embargo sería aconsejable empezar a desarrollar algún instrumento legal para dejar en claro todo el acuerdo que verbalmente tienen.

A nivel empresarial, pueden destacarse tres aspectos a analizar: desde el **plano interno**, puede encuadrarse que la sucesión ha sido eficiente, ya que los gerentes han aceptado de buena forma a los nuevos gerentes generales y le mantienen el respecto que le tenían al dueño; desde el **plano externo**, puede decirse que aún faltan unos años de desarrollo de las relaciones comerciales con clientes y proveedores para generarles la confianza necesaria, para terminar de desligar al dueño en la toma de decisiones con los principales interesados externos del proceso sucesorio; y por último, desde el **plano de resultados** es el punto más débil que puede vislumbrarse a la fecha, que si bien no arroja pérdidas, tampoco parece satisfacer los resultados positivos esperados. Sin embargo, a este respecto, cabe enmarcarlo en los vaivenes económicos que ha sufrido la Argentina en los últimos tiempos, y que dificultan el análisis exclusivo de la influencia del proceso sucesorio en este punto.

La recomendación desde ámbito empresarial es el de comenzar a diagramar un protocolo con relación a la inclusión de nuevos familiares en la empresa, debido a que a partir de esta generación las ramas empiezan a abrirse y entre los nietos del dueño, junto con los hijos de su sobrino pueden llegar a formar puntos de conflicto en el futuro familiar y empresarial. Entonces, para reducir ese riesgo, sería aconsejable dejar en claro las pautas para la inclusión de familiares en la empresa, y el ascenso de los mismos, para preservar el negocio y la fuente de ingresos familiares.

Capítulo 2: Planificación de la Sucesión

Introducción

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

Para asegurar el buen fin de todo este proceso ha de fijarse como objetivo primordial la búsqueda del consenso en torno a las oportunidades que la empresa familiar sigue ofreciendo a sus miembros, por un lado, y a la reorientación del marco de relaciones jurídicas y orgánicas que entraña la propia sucesión, por otro lado.

Los planes tienen tres características: debe referirse al futuro, debe indicar acciones a seguir, y existe un elemento de causa-efecto que correlaciona las variables anteriores. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

La planificación estratégica de la sucesión implica transferir el liderazgo a la siguiente generación o a un tercero ajeno al grupo familiar sin afectar por ello el valor del negocio, requiriendo que el grupo familiar se sienta consustanciado con el proceso y sus objetivos.

En concordancia con lo que opinan los Dres. García y Azpiroz, "la planificación de este proceso, cuyo desarrollo puede alargarse durante varios años, comprende aspectos muy variados que el fundador no debe descuidar. Proporcionar la formación adecuada a la siguiente generación, escoger al sucesor (es decir, a la persona o personas que habrán de asumir la máxima responsabilidad en la gestión del negocio), prever las normas reguladoras de la cesión del gobierno y gestión interna y externa de la empresa, y establecer las relaciones entre empresa y familia.

La personalidad del emprendedor, su edad, situación económica y otros factores de índole personal, por ejemplo su estado de salud, así como la capacidad directiva y apego a la empresa de quien (o quienes) está llamado a sucederle, son algunos de los aspectos que marcarán la elección del momento en que llevar a cabo el retiro.

Existen excusas y justificaciones de todo tipo para retrasar el proceso sucesorio. Hay quienes sencillamente no conciben ser sucedidos si no es después de su muerte (y hay hasta quienes pretenden seguir reinando incluso después de muertos). Con frecuencia otros achacan tener que seguir al frente de la empresa por el escaso talento de los sucesores. Perder ascendencia sobre la familia al abandonar el control del negocio es otra razón subjetiva, por lo general no reconocida, que lleva al fundador a demorar su salida"¹⁰.

Lo que termina generando todo lo antedicho es que el proceso comience con algunas deficiencias y que sea necesario acelerar los tiempos de algunas etapas (formación del sucesor, asunción del mando, legitimación de su liderazgo) que hubiera sido deseable planificar mesuradamente.

¹⁰ García, Jorge y Azpiroz, Ignacio: "La sucesión en la empresa familiar" – <http://www.propal-lpalma.com> – 12/02/2008.

El proceso de sucesión no tiene un desarrollo necesariamente continuo ni armónico. La diversidad de participantes e intereses que intervienen en el mismo y la dinámica de cambio de la empresa y de las personas, necesitan, para que la planificación y gestión del proceso sean apropiadas, la presencia de asesores externos de confianza que asumirán el rol de observadores y consejeros para mantener el rumbo que se haya planificado¹¹.

El mismo autor agrega que merece particular atención el contexto en el que se haya iniciado y en el que se vaya desarrollando el proceso de sucesión con relación a las características personales del fundador y de su familia dado que los procesos más exitosos generalmente suceden cuando:

- a) La empresa tiene una situación económica y financiera saludable;
- b) La empresa se encuentra en una etapa estable de su ciclo de vida;
- c) La cultura empresaria y la cultura familiar se encuentran alineadas;
- d) La familia propietaria tiene en claro su rol como tal;
- e) Las motivaciones y valores del fundador apuntan a la perdurabilidad de la empresa y se encuentra permeable a su sustitución exitosa;
- f) El sucesor designado cuenta con la voluntad de cumplir el rol de liderazgo para el que habrá de formarse, y con las aptitudes y requisitos necesarios para hacerlo;¹²

Además hay algo que toda organización, familiar o no, debe hacer y es la de ordenar el trabajo que se va a desarrollar y éste siempre debe obedecer a objetivos establecidos previamente en la planificación. Según Carlos Srebrow¹³, en general la experiencia habla de 5 a 8 años de duración de este proceso, dependiendo de acontecimientos internos y externos a la familia. En concordancia, Rubinsztein¹⁴ expone que estudios realizados demostraron que el 86% de las firmas que iniciaron antes de los diez años la planificación de la sucesión tuvieron éxito, en cambio aquellas que sólo planificaron con dos años de antelación, el 75% no sobrevivió más de quince años.

Por su parte, Lansberg¹⁵ identifica una serie de tareas básicas en la planificación de la sucesión:

- Formular y compartir una visión viable del futuro en el cual el fundador ya no esté a cargo de la empresa;
- Seleccionar y preparar al sucesor del fundador, y también al futuro equipo de alta dirección;
- Diseñar un proceso a través del cual el poder en la gestión se transfiera de la actual generación a la siguiente;

¹¹ Glikin, Leonardo: "Empresas Familiares: Planificar la sucesión a tiempo" - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.

¹² Glikin, Leonardo: "Empresas Familiares: Planificar la sucesión a tiempo" - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.

¹³ Srebrow, Carlos: "Empresa Familiar: Negocios, Sociedades y Trabajo en Familia"; Material facilitado por el propio autor – Buenos Aires, Argentina - 2008.

¹⁴ Rubinsztein, Jorge y Rubinsztein, Javier: "La sucesión en las empresas familiares" – <http://www.hfainstein.com.ar/articulo/sucesion.html> - 10/10/2008.

¹⁵ Sanding, Alberto, Pérez Torres, Sol, y otros: "Clásicos del Family Business Review 1998-2000"; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

- Desarrollar un plan patrimonial que especifique cómo los activos de la familia y la propiedad de la empresa se asignarán entre los herederos del fundador;
- Diseñar las estructuras apropiadas y la gente que trabajará en ellas para gestionar el cambio, incluyendo un consejo de familia, un grupo de tarea ejecutivo y un consejo de administración;
- Educar a la familia para que entienda los derechos y responsabilidades que puedan asumir en el futuro.

A su vez, plantea que es muy importante agudizar la conciencia del fundador sobre la necesidad de planificar, sensibilizándolo sobre el grado hasta el cual la empresa familiar depende de él, ya que, a menos que el fundador entienda las tareas específicas de la planificación de la sucesión, es probable que crezca su resistencia al proceso.

Sin embargo, también las próximas generaciones aceptarán mejor el futuro liderazgo de la empresa familiar si han tenido la oportunidad de expresar su opinión. Por eso, la planificación estratégica es una buena oportunidad para permitir que toda la familia hable sobre esta visión organizada de la empresa.

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

Resultados de la Recolección de Datos

En este capítulo, se intentó analizar la propensión al advenimiento del proceso sucesorio por parte del fundador y su familia, junto con la forma de llevarlo a cabo.

Con los datos recabados, podemos identificar que el proceso sucesorio comenzó hace ya unos siete años.

La empresa de familia se encontraba atravesando un período de solidez económica, transitando el negocio por la meseta de su ciclo de vida. El fundador decidió incluir a su sobrino en el negocio de la familia pero ya no desde una posición operativa como venía ocupando, sino ubicándolo como gerente general de la empresa en su reemplazo. Acompañando esta decisión, decidió convocar a un amigo suyo, y persona de confianza, para que participara en el negocio como asesor externo financiero y “sus ojos” en el día a día de la compañía.

Según él mismo reconoce, esta decisión no fue para nada fácil, y en los primeros años del proceso, asegura haberse inmiscuido un poco más de lo que considera deseable en el manejo empresarial, sin embargo hace cuatro años, ya sólo pretende mantenerse informado de lo que ocurre y cómo evolucionan los números clave de ventas y situación financiera del negocio, más que en el día a día de la problemática empresarial.

Si bien ampliaremos en el capítulo específico, su sobrino aparecía como una persona capacitada en el manejo empresario, habiéndose capacitado y preparado para este rol. Sin embargo, con el transcurso del proceso, el fundador no observaba que se pudieran conseguir los resultados esperados, ya que si bien, no se estaba perdiendo plata, ni descapitalizando la empresa, los beneficios sobre los recursos invertidos no satisfacían las expectativas puestas en juego.

Es principalmente ésta, la principal razón por la cual el dueño, hace ya dos años, ha convocado a su yerno para que se haga cargo, también, de los destinos de la empresa. El yerno, si bien comandaba su propio estudio de arquitectura, tenía un déficit de conocimientos en el área de gerenciamiento, por lo que comenzó a realizar una maestría a este respecto, y se lo incorporó al comando de la empresa junto con su sobrino, para que empiece a “empaparse” de los conocimientos específicos del negocio.

Si bien no es ésta la mejor forma de llevar adelante el traspaso de poder, él también lo reconoce, fue la alternativa que encontró para ver si podía empezar a girar el timón hacia un futuro más próspero, aprovechando que aún no se habían registrados resultados negativos.

Conclusión

La preparación de la sucesión es un proceso que suele llevar varios años de preparación. Se trata, en primer lugar, de buscar y formar un sucesor en la gestión, es decir, un empresario que tome la posta y continúe la empresa. Un empresario no se improvisa “de la noche a la mañana”, por eso es necesario tan largo plazo. Además, es preciso crear las restantes condiciones favorables para que el cambio generacional se produzca sin sobresaltos. Esto implica concientizar a la familia propietaria de lo que es distinto en la empresa de familia, y de la necesidad de fijar unas reglas de juego que claramente marquen los límites entre familia y empresa, para evitar que los problemas de aquélla puedan afectar negativamente a ésta. Se trata de compaginar y resolver cuestiones personales, familiares, económicas, afectivas y legales. Es importante evitar que la transmisión de la empresa ponga en peligro su supervivencia, pero aún lo es más conseguir que el empresario familiar encare con el tiempo y la dedicación suficientes el proceso de sucesión.

Particularmente en el caso que estamos estudiando, no parece haber habido una clara y manifiesta idea de la magnitud del proceso que se estaba llevando a cabo. Si bien el proceso interno pudo haberse manejado de una forma correcta, la adaptación de las relaciones internas de la empresa a la nueva persona que se puso a cargo y los resultados generales de la compañía, no fueron los esperados en los inicios.

La forma en que se decidió que el nuevo integrante de la gerencia ingrese a la empresa parece no haber sido la mejor, al menos en el corto plazo. A la vista del fracaso anterior, tal vez sea deseable que se ponga una piedra fundacional en el proceso y, comenzando desde los inicios nuevamente, se convoque a un especialista para asesorarlo. Conjuntamente con los familiares, quienes en definitiva quedarán a cargo del negocio, se deberá efectuar un plan de acción que, acompañado con el respaldo de resultados adecuados en función a la realidad

económica del país, no proyecte guarismos imposibles de alcanzar a la luz de los tiempos que corren.

Sin lugar a dudas, lo positivo de todo este proceso “improvisado”, es la eventual claridad a la hora de la distribución patrimonial y de la separación de los ámbitos, de la familia hacia la empresa. Al menos, ésto le deja un cierto campo de acción a la empresa para continuar desarrollándose en el mercado, libre de uno de los mayores focos de conflicto de las empresas de familia. Seguramente lo recomendable sería confeccionar por escrito, y con el consenso de la familia, un protocolo al respecto para mantener esta virtual armonía de ambos “mundos” a través del tiempo.

Capítulo 3: La preparación del retiro de la primera generación y su rol en el proceso

Introducción

La primera pregunta que se tiene que responder el fundador al momento de pensar su retiro es: ¿quiero hacer una empresa que subsista para mis nietos o la quiero vender cuando me jubile?. Sus iniciativas estratégicas y el liderazgo que requiere su implementación pueden depender de este planteamiento.

El cambio generacional es un reto que el empresario debe afrontar creando las condiciones favorables no sólo con criterios legales y fiscales, sino además atendiendo a la perspectiva de las siempre complejas relaciones humanas intrafamiliares.

Aronoff y Ward¹⁶ identifican una serie de razones por las cuales los empresarios familiares no quieren retirarse:

“Me lo paso tan bien”

Lo que realmente quieren decir los líderes que comparten esta afirmación es que no saben qué harán consigo mismos si se retiran.

“No me puedo permitir el retiro”

Esta situación puede ser cierta en el caso de Empresas Familiares pequeñas. El propietario necesita seguir trabajando para mantenerse. Sin embargo, en muchas ocasiones, esta afirmación no es un reflejo de la realidad. A pesar de haber forjado un patrimonio más que suficiente, se sienten inseguros desde un punto de vista financiero o, quizás, el propietario estima que la seguridad financiera de la empresa es más importante que la propia y que no le quitará recursos a la empresa para financiar una jubilación cómoda.

“Esta empresa no será nada sin mí”

Desde el punto de vista de la organización, si no hay sucesor, algo no funciona bien. Ese no será un problema para el empresario que esencialmente ha construido y desarrollado una empresa en respuesta a sus propios deseos, necesidades o creencias sobre lo que hay que hacer. Sin embargo, el propietario que no se preocupa por las necesidades de la organización no está creando una empresa. Es sólo un autónomo con muchos empleados que lo apoyan en las tareas.

“Qué haré sin la empresa?”

Si bien un propietario se puede convencer a sí mismo que el negocio no sería nada sin él, también podría darse el caso que sintiera que él no sería nada sin la empresa.

“No tengo sucesor”

Esta razón le permite al actual líder ganar tiempo para hacer lo que sea necesario y encontrar el equipo de trabajo que se hará cargo de la empresa. Lamentablemente, a menudo

¹⁶ Ward, John y Aronoff, Craig: “Hora de acabar con las excusas y acometer la sucesión” - <http://www.laempresafamiliar.com/formacion/articulo4.html> - 08-11-2008.

ésta es sólo una excusa de los líderes cuya intención no es encontrar nuevos líderes sino mantenerse en el puesto.

“Quiero mantener el control sobre mis hijos”

Éste es un motivo que los líderes no tienen problema en reconocer. Los empresarios y fundadores son propensos a querer tener el control, hecho que les ha ayudado en su labor de creadores y forjadores de empresas. Sin embargo, cuando tratan de dominar a sus hijos adultos mediante el control del negocio, en especial si es por su propia satisfacción, se convierte en un problema serio.

“Me moriré si me jubilo”

Esta afirmación es una de las favoritas de aquellos empresarios ya mayores. Contarán historias sobre toda la gente que conocen que falleció a los seis meses de haberse jubilado. No dirán nada sobre aquellos que se retiraron y que siguen vivos, con buena salud y felices.

“Tengo que preocuparme por mis ejecutivos (no familiares) que han sido tan leales conmigo”

Los líderes de las Empresas Familiares normalmente se preguntan qué les pasará a los directores y gerentes que los han acompañado durante tantos años, una vez que se concrete la sucesión. El líder en funciones se preocupa porque si se retira y nombra como sucesor a su hijo o hija, los ejecutivos no familiares se molestarán porque se sentirán desplazados e incluso podrían abandonar la empresa porque no quieren trabajar con el “niño” o la “niña”. También se puede dar el caso que el fundador crea que si bien los ejecutivos no familiares trabajaron bien con él, no sucederá lo mismo con la próxima generación. Además, en los casos en que el líder en funciones y su equipo de dirección han envejecido juntos, existe la preocupación que todos se retirarán al mismo tiempo, con lo cual el nuevo líder tendría problemas para mantener la empresa. Ante tal situación, en lugar de planificar algunos líderes creen que lo mejor es mantenerse en el poder.

“Esta empresa es mi vida”

El mensaje oculto tras esta afirmación -quizá sin quererlo- es que abandonar la empresa significa quedarse en casa con un matrimonio que probablemente no sobrevivirá si ambos cónyuges no tienen que trabajar.

El Dr. Glikin identifica 3 roles claves que debe asumir el fundador ante la sucesión: el rol de impulsor, el de gestor, y el de mentor.

“El fundador debe ser el impulsor del proceso sucesorio. Muchos emprendedores exitosos postergan la decisión de encarar este proceso por un exceso de confianza en sus atributos, por una negación de la vulnerabilidad propia o bien por mera omnipotencia.

También debe cumplir el rol de gestor del proceso. El modo más efectivo de gestionar un proceso de sucesión es aquel que tiene como líder al fundador, en el que además del sucesor designado participa también el resto de la familia, tanto validando el proceso como las decisiones que en el mismo se adopten, y en el que participan asesores internos y externos de confianza para brindar una mirada integral a todas las etapas del proceso sucesorio.

En tercer lugar, el fundador debe cumplir el rol de mentor del sucesor participando activamente en todo el proceso formativo del mismo y aconsejándolo en cada paso de avance sin pretender instalar un clon de sí mismo en el proceso¹⁷.

Sin embargo, aquí también es importante que el empresario desarrolle una visión clara de sus futuros roles tanto dentro como fuera de la empresa. Lansberg¹⁸ comenta que los fundadores que manifiestan un fuerte interés en actividades que no sean la gestión de la empresa lo tienen más fácil para planificar la sucesión. Para algunos fundadores, ésto significa dedicarse a una nueva carrera fuera de la empresa.

Además, si el fundador se retira de la gestión del día a día por su propio interés en otras actividades, el dolor de ceder el poder se ve mitigado por el atractivo que tienen los nuevos desafíos.

Esta cuestión emocional también es desarrollada por Lansberg planteando que es de gran importancia abordar las necesidades emocionales e inseguridades del fundador ante la sucesión, ya que éstas pueden resultar un obstáculo al desarrollo del plan. Una opción que plantea, es que un profesional lo ayude a crear una red de apoyo de fundadores que hayan realizado la planificación de la sucesión y, como resultado de ello, entienden lo que comporta el proceso. Lansberg concluye que el diálogo con sus pares puede ayudar al fundador a tener una perspectiva sobre su propia resistencia a la sucesión.¹⁹

Por otro lado, es importante que los fundadores diseñen el papel interino o transitorio que ocuparán una vez que traspasen la gestión de la empresa a su sucesor. Clarificar ayuda a reducir la incertidumbre sobre el futuro y apacigua el temor del fundador a quedarse completamente desconectado de la empresa una vez que se retire.

Carlos Srebrow²⁰ señala que hay cuatro estilos que utiliza el fundador para retirarse:

- Los Monarcas: Generalmente mueren sobre el caballo o son obligados a irse.
- Los Generales: Se dan por idos pero siembran la semilla del retorno. Son obligados a irse; y planifican su regreso para “reconquistar la gloria pasada”.
- 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 como fundaciones o ámbitos políticos.

Lo cierto es que el fundador debe retirarse en el tiempo y en la forma que hayan sido planificadas dentro del proceso sucesorio. La experiencia demuestra que, en innumerables casos, el proceso fracasa por la falta de predisposición del fundador a realizar una transmisión efectiva del poder y por intentar coexistir en el mando con el sucesor, hecho que genera una

¹⁷ Glikin, Leonardo: “Empresas Familiares: Planificar la sucesión a tiempo” - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.

¹⁸ Sanding, Alberto, Pérez Torres, Sol, y otros: “Clásicos del Family Business Review 1998-2000”; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

¹⁹ Sanding, Alberto, Pérez Torres, Sol, y otros: “Clásicos del Family Business Review 1998-2000”; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

²⁰ Srebrow, Carlos: “Empresa Familiar: Negocios, Sociedades y Trabajo en Familia”; Material facilitado por el propio autor – Buenos Aires, Argentina - 2008.

limitación real del ejercicio del liderazgo del sucesor, además de ruidos internos en las señales a los recursos humanos sobre quién lidera efectivamente la empresa.

Resultados de la Recolección de Datos

En este capítulo, la propuesta se basó en investigar la predisposición del fundador, ante el proceso de sucesión que él mismo se decidió llevar a cabo.

Durante la entrevista, varias veces ha mencionado el hecho que si bien lo primordial para él era que la familia conserve el bienestar que hoy sabe tener, su principal anhelo es que la empresa crezca y acompañe a la familia por muchos años. Al parecer, tiene en claro su ambición que el negocio permanezca para sus nietos, siempre y cuando éstos tengan las ganas de continuar con el mismo. Así como nunca lo hizo con sus hijas, no pretende forzar a sus nietos a que tomen las riendas del negocio de familia si no quieren hacerlo: “antes que nada que tengan bienestar y sigan su vocación” ha llegado a confesar.

Como ya adelantáramos en capítulos anteriores, ya las decisiones operativas no pasan por él, sino que ha delegado el manejo tanto en sus gerentes generales, como en los gerentes de área. Solo las decisiones gerenciales pasan por su órbita, así como algunas relaciones con clientes y proveedores importantes para ciertas operaciones especiales. “La relación viene de lejos, y eso no hay que perderlo” también se animó a declarar.

En un comienzo del proceso sucesorio, se lo ha encontrado también muy apegado al cotidiano movimiento empresario. Los primeros años mucho no dejaba “volar” a quien él había postulado como su sucesor, pero con el paso del tiempo fue intentando despegarse un poco más de la vorágine del día a día de la compañía. Ahí fue cuando realmente empezó a retirarse. Sólo le reclamaba a los gerentes de ventas y financieros que lo mantengan al tanto de las situaciones diarias, y a su amigo, el asesor externo de auditoría e impuestos, de los conflictos generales que se iban suscitando.

Si bien siempre tuvo al golf como su principal “hobbie”, fue en este momento que pudo empezar a dedicarle más tiempo a sus tres grandes pasiones: el golf, los viajes, y su familia, especialmente sus nietos que iban creciendo, o incluso estaban naciendo.

Ya dejó de ir todos los días a la compañía, para presentarse en su oficina sólo durante la mañana tres o cuatro días por semana. Ya sólo se preocupaba por asistir a las reuniones de negocios importantes, manejar el tema de la deuda hipotecaria con los proveedores, y funcionar de consultor y revisor de los grandes números.

Sin embargo, los números no empezaron a ser como él los esperaba, y los rendimientos no alcanzaban a ser los que se imaginó con el sucesor que había elegido, entonces tuvo que hacer una nueva elección, y con ello acompañar a su nuevo elegido en el día a día de la gerencia. Para ésto, tuvo que “volver a la empresa” según lo menciona, y ejercer nuevamente el rol de capacitador.

Hoy en día ya está volviendo a dejar en manos de sus dos sucesores las riendas del negocio, probando si esta nueva metodología funciona, pero con la idea de volver a aumentar

el tiempo dedicado al ocio, pero sin descuidar el apoyo que según él necesita brindar a sus sucesores.

Conclusión

Según la escala y la forma de consideración del grado de traspaso de poder planteada en este caso, puede decirse que ha sido desde indiferente a eficiente. En el fundador se observa una decidida propensión a delegar, y en consolidar la mentalidad que la empresa tenga una continuidad que la haga prosperar con las generaciones venideras.

Respecto al apego por la empresa y sus intereses fuera de la misma, también se muestran positivos en relación a la sucesión; ya así lo demostró en el momento que pudo alejarse de la misma. Sin embargo, el punto parece estar en que ese alejamiento nunca llega a ser completo, y si bien ya se decidió a entregar el mando de las decisiones operacionales del negocio, para dejar completamente las decisiones gerenciales da la sensación que aún faltan unos años.

La actitud paternalista de todavía querer tener la supervisión de los destinos del negocio y de la economía familiar, aún prevalecen por sobre el deseo de disfrutar una nueva etapa en la vida.

De acuerdo a la clasificación que marca Carlos Srebrow, podemos encuadrarlo como que aún el dueño se encuentra en el estadio del retiro como “embajador”, intentando asesorar cuanto más pueda a sus sucesores tanto en el trato interno como en las relaciones externas que demanda el negocio.

Seguramente falten algunos años para poder desvincular completamente al fundador de su empresa, o al menos de todavía mantenerla bajo sus “ojos supervisores”. Sin embargo la actual actitud que presenta parece positiva y eficiente; aún cuando no haya nada de lo planificado puesto en lápiz y papel, y con el acuerdo y consentimiento de sus familiares y sucesores.

Capítulo 4: La designación y preparación del sucesor.

Introducción

Pieza fundamental del engranaje sucesorio es la designación de la persona sobre cuyos hombros recaerán las más altas responsabilidades de la empresa familiar. Sin embargo, antes de considerar el nombre del futuro sucesor, hay que tomar la decisión sobre las competencias requeridas para llevar a la empresa en el futuro. Hay que tener en cuenta las tendencias del mercado y la industria de la que depende el negocio, la situación regional y la línea de productos y servicios de la empresa. Pero el empresario fundador que está en esa situación suele tener una idea preconcebida y bastante clara de las cualidades que precisa la persona que ha de sucederle en la gestión de su negocio. Más aún, es muy frecuente que incluso despliegue cierta predilección, más o menos explicitada, por alguno de los miembros de su círculo familiar, que no necesariamente tiene por qué ser el mejor preparado ni el más formado para tomar las riendas del negocio. La posibilidad de que únicamente uno de ellos esté al mismo tiempo preparado y motivado para seguir los pasos del emprendedor no es lo más probable. Es posible que otros hijos, quizá menos preparados o con menor espíritu de entrega, compartan la misma aspiración. La sucesión es, en este sentido, un difícil ejercicio en el que los agravios comparativos, las percepciones subjetivas, las diferentes personalidades y los vínculos del afecto se entrelazan hacia la búsqueda de una solución²¹.

El Dr. Glikin²² plantea que demasiadas empresas familiares han iniciado el proceso de sucesión eligiendo como sucesor a un integrante de la familia que no deseaba transformarse en conductor. Los efectos de esta selección forzada suelen ser la manifiesta o encubierta resistencia del sucesor designado, que boicotea el proceso y provoca una profunda decepción del fundador que se pregunta cómo puede ser que éste no quiera seguir sus pasos.

Es que el sucesor no es un clon del fundador. Las fortalezas del fundador, en las que indudablemente se sustentó el crecimiento de la empresa, pueden no existir entre las aptitudes del sucesor. Pero es posible que se necesiten otras fortalezas y aun que alguna de las ventajas tradicionales del fundador puedan consistir ahora en una debilidad si la empresa necesita una dirección un tanto conservadora que administre el crecimiento. De cualquier forma, el intento de replicar al fundador está destinado al fracaso. Reconocer que el sucesor es una persona singular, con sus propias fortalezas y debilidades, y amalgamar éstas con las necesidades y requerimientos de la empresa es el requisito imprescindible para una sucesión exitosa.

A su vez, el mismo autor, en otra publicación²³ marca que una vez encontrados los posibles sucesores, y distinguidas sus capacidades, es aconsejable se les asigne un plan de carrera relacionado con la estrategia de la empresa.

²¹ García, Jorge y Azpiroz, Ignacio: "La sucesión en la empresa familiar" – <http://www.propal-lpalma.com> – 12/02/2008.

²² Glikin, Leonardo: "Empresas Familiares: Planificar la sucesión a tiempo" - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.

²³ Glikin, Leonardo: "Cómo formar a los hijos para evitar conflictos" - <http://www.caps.com.ar> – 11/06/2007.

Los planes de carrera tienen varias etapas: la primera suele incluir el trabajo de verano o de vacaciones en temas estratégicos, pero sin un cargo de responsabilidad. La segunda, cuando finalizan su carrera, conseguir un trabajo fuera de la empresa familiar buscando siempre industrias o sectores afines con la estrategia de la empresa. Esta etapa es importante porque los estudios demuestran que los hijos desean adquirir experiencia, pero con autonomía y evaluados por externos.

La tercera etapa consiste en trabajar en la empresa al lado del fundador entre las edades de los 27 años y hasta los 33 ó 35, asignándoles cargos de responsabilidad ganados por méritos frente a externos (a iguales capacidades la familia prima).

Resulta esencial que la preparación de los sucesores vaya encaminada:

- a la comprensión del negocio, lo que implica tener conocimiento de los productos propios y los de la competencia, de su utilización y del proceso tecnológico de producción, así como de sus costos;
- a adquirir los saberes y cualidades de la dirección de la empresa; y
- a alcanzar un compromiso personal con toda la organización, en la doble vertiente de ser aceptado por quienes la componen y aceptar las propias responsabilidades.

A su vez, García y Azpíroz²⁴ citan al Miguel Angel Gallo en la postulación de algunas reglas para la preparación de sucesores que pueden ser de utilidad, sobre todo si concurren varios candidatos a la sucesión:

1. Experiencia en otra empresa;
2. Trabajo en tareas concretas y necesarias para la empresa;
3. Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa;
4. Oportunidad para emprender;
5. Rotación a través de diversos puestos de trabajo;
6. Encargo de tareas duras y difíciles;
7. Pronta participación en la formulación de la estrategia;
8. Aprender a dirigir.

Por último, cabe recordar que los clientes y los colaboradores cercanos son una fuente importantísima de feedback sobre el rendimiento de los familiares empleados en la empresa. Es muy probable que estas personas, ajenas a la familia, sepan más cosas sobre la actitud profesional del hijo que el propio padre. Dado que su interés suele ser estrictamente profesional, sería muy importante realizar un “sondeo” entre ellos a la hora de decidir al próximo sucesor.

²⁴ García, Jorge y Azpíroz, Ignacio: “La sucesión en la empresa familiar” – <http://wwwpropal-lpalma.com> – 12/02/2008.

Resultados de la Recolección de Datos

En el caso que estamos estudiando, en principio se presentan dos cualidades particulares. Por un lado, ocurre el hecho que el dueño no posee hijos interesados en seguir el negocio del padre. Por el otro, al momento de decidir encaminar la sucesión, solamente un integrante de su familia se encontraba trabajando en la empresa en condiciones de sucederlo, y éste era su sobrino. Él es licenciado en administración con un MBA cursado en España, tiene 33 años, y se ha desempeñado en la empresa en otras dos posiciones (ocupó los puestos de encargado de compras, y gerente de administración y finanzas) desde hace diez años. Su primer trabajo fue en una empresa de San Miguel de Tucumán, realizando tareas de análisis presupuestario en una compañía azucarera.

Por sus antecedentes, el sobrino del dueño se asomaba como el principal candidato a sucederlo, y parecía preparado para afrontar el desafío. Así lo impulsó el fundador al nominarlo como gerente general de su compañía hace ya cinco años.

Luego de tres años al frente de la empresa de familia, el dueño nota que su sobrino no satisface sus expectativas de resultados empresarios, ni al frente de la mesa directiva de la compañía conformada por tres de sus cuñados y otros dos primos. Por este motivo, agravado por el hecho que para el fundador, su sobrino no es descendiente directo de su propia familia, busca una nueva figura para su sucesión, y la responsabilidad recae sobre su yerno que vive en Argentina.

Su yerno de 40 años, es arquitecto y durante su vida profesional siempre se había dedicado a desarrollarse en su proyecto autónomo profesional. Sin embargo, él y su esposa, siempre necesitaron el apoyo económico de su suegro para poder mantener el nivel de vida que llevan junto a sus hijos.

Durante los primeros meses el fundador se dedicó en presentar al nuevo co-sucesor tanto dentro de la empresa, así como en las relaciones externas a la misma, y empezó a acaparar la atención de todos, causando unos ciertos celos y comparaciones entre ambos gerentes generales.

La segunda decisión importante respecto al nuevo sucesor, fue el hecho de mandarlo a capacitarse y asistir a uno de los mejores MBA de la argentina.

Hoy en día, ambos gerentes generales comparten el cargo, cada uno dedicándose a un área de la empresa específica y aún bajo los ojos del fundador. El yerno, tuvo el ojo que no tuvo el sobrino para entrar de mejor manera en la mesa directiva de la compañía, siendo el responsable de coordinar y armar las reuniones directivas, sin embargo, la empresa sigue sin cambiar la tendencia en cuanto a resultados.

Conclusión

De acuerdo a la escala de valoración planteada para evaluar la variable en el punto atinente al sucesor, podría afirmarse que es indiferente porque la mayoría de resultados positivos haría pensar que el traspaso fue eficiente. Sin embargo, con los resultados a la vista, parece que este ítem no hubiese afectado, o al menos ha ayudado, a que no fuesen peores. Aunque por otro lado, uno de los mayores intereses del fundador es su relación con la mesa directiva, cosa que su sobrino tampoco estaba satisfaciendo.

Según la escala propuesta, si bien por el sobrino pasan muchas decisiones, realmente no todas son de gran importancia, y en una gran cuantía son operativas. Esto lo encontramos especialmente ligado a que la mayor percepción del problema empresario la ve en el ámbito que más le satisface y más cómodo se siente que es en el área de ventas. Si bien, tanto las capacidades directivas y gerenciales marcan ratios adecuados, así como su desarrollo en la empresa, tal vez el lugar donde no se ha desarrollado lo suficiente fue en el trabajo fuera de la compañía desenvolviéndose en tareas y decisiones directivas, ya que siempre se abocó a lo operativo. Este hecho se tradujo en lo que ocurrió en su empresa, donde al ocuparse de tantas decisiones operativas le terminó consumiendo el tiempo que debiese de haber dedicado a las relaciones con la mesa directiva.

Siguiendo las reglas propuestas por García y Azpíroz, los puntos más deficitarios los encontramos en la oportunidad para emprender, y en el aprendizaje para dirigir, y éso es lo que se vuelca y muestra a la luz de los resultados.

En mi opinión, la mejor opción que debiera de haberse planteado el fundador, era la tercerización, al menos momentánea, de este puesto en un tercero ajeno a la familia, incluso que acompañe al sobrino ó al yerno (ó al sucesor designado) en el difícil camino de la recepción del legado, para así una vez experimentada la sensación del puesto, tomar “el testigo” con firmeza, con conciencia en las acciones y decisiones, y lo más importante de todo, es el hecho de saber administrar sus tiempos dándole prioridad a las cosas que realmente interesan en función al puesto ocupado, no sólo con relación a la empresa, sino también, con relación a la familia.

Como solución al conflicto de celos y competencia entre ambos gerentes generales, sería bueno proponer la inclusión en la empresa de la figura del Consejo de familia como ámbito para poder tratar temas en relación a la familia propiamente dicha, recordemos que el Consejo de Familia está pensado como un ámbito que tiene fines educativo pedagógicos, donde se busca el consenso de las decisiones centrales que afectan a la familia y a la empresa, donde se sienta jurisprudencia en temas delicados, donde se establece un código de conducta e incluso, es un espacio donde es posible reunir a los miembros de la familia para evitar malos entendidos. Sería interesante la participación mediadora del fundador en estas reuniones dado que fue quien dio incorporación tanto a su sobrino como posteriormente a su yerno en la empresa, y además, tiene buena relación con ambos dos y éso, ayudaría a facilitar el diálogo y

el entendimiento entre ellos. Si es necesario, también, incluir la presencia de un consultor externo a la familia, mediador en las reuniones.

A su vez, lo antedicho puede complementarse con la creación de un protocolo familiar, para evaluar las futuras incorporaciones y desvinculaciones de familiares dentro de la vida empresaria, los criterios de promoción o la profesionalización de la empresa, así como el asentamiento de las políticas sucesorias, como temas sobresalientes. Esto le dará a la organización y a la familia el encuadre debido con vistas al futuro.

Capítulo 5: La capacitación de la empresa (interna y externamente, así como sus relaciones) para afrontar el proceso de cambio.

Introducción

Ya hemos hablado de la sucesión desde el ámbito de sus interesados, sobre quien deja el mando, y de quien toma la posta. Ahora llegó el momento de enfocarnos en lo que podría llamarse “el objeto de deseo” de este proceso que es la empresa.

Sin duda la sucesión conlleva un proceso de cambio en la organización, y como tal, es deseable que se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la familia, y consecuentemente a los objetivos de la organización.

Patricia Cisneros²⁵ postula que para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional. Se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa, y, como veíamos anteriormente, especialmente los empleados más antiguos de la empresa, y que han sido fieles al fundador, son los que más resistencia opondrán a la hora de afrontar el proceso sucesorio.

La gerencia del cambio consiste, primero, en la capacidad que deben tener los dueños en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a las partes involucradas a invertir tiempo y esfuerzos, y a obviar otros asuntos claves para la empresa.

Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos los resultados obtenidos sean como se han planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

También hay que asumir que el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia ese objetivo buscado.

²⁵ Cisneros, Patricia: “Proceso de Cambio de una empresa” – <http://www.gestiopolis.com> – Octubre 2003.

Cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Gibb Dyer, Jr.²⁶ identifica cuatro culturas comunes en las empresas:

- La cultura Paternalista: Las relaciones se distribuyen jerárquicamente. Los líderes, que son miembros de la familia, ostentan el poder y la autoridad, y toman todas las decisiones claves. La familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a los empleados. La empresa parece tener una o dos orientaciones sobre la dimensión temporal: el pasado y el presente. Puede tener éxito cuando la empresa es pequeña y el entorno bastante estable, sin embargo, a medida que crece, la familia del líder madura, y a medida que el entorno se volatiliza, la cultura de la empresa familiar debe evolucionar hacia un nuevo patrón cultural.
- La cultura del Laissez-faire: Similar a la anterior, las relaciones son jerárquicas, los miembros de la familia gozan de un trato preferente y se supone que los empleados deben lograr los objetivos de la familia. Sin embargo, a los empleados se los ve como personas en quienes se puede confiar y tienen responsabilidad para tomar decisiones, por lo que, aunque los objetivos últimos los fije la familia, ellos tienen bastante autoridad y discreción para determinar los medios para alcanzarlos. Este patrón es adecuado si la familia no puede o no quiere ocuparse de todas las actividades del día a día de la empresa, y a su vez la empresa necesita que los empleados utilicen su iniciativa y cambien con rapidez para ajustarse a las nuevas situaciones.
- La cultura Participativa: Es poco frecuente en las empresas familiares ya que se le resta énfasis al status y al poder de la familia. Se considera que los empleados son de confianza, y la familia intenta darles la oportunidad de explorar su talento. Hacer el trabajo no es suficiente, ya que deben realizarlo implicando a otra gente y así produciendo un desarrollo personal. Estas culturas suelen ser proactivas en la gestión de su entorno, y están orientadas hacia el presente y hacia el futuro. Su principal problema reside en que para tomar las decisiones de forma participativa se suele demorar mucho tiempo, perdiendo así rapidez a la hora de tomar decisiones que la requieren.
- La cultura Profesional: Este patrón cultural se encuentra normalmente en empresas en las que la familia empresaria ha delegado la gestión del negocio a personas externas a la familia, gestores profesionales. Las relaciones son individualistas, ya que los empleados se orientan a sus logros individuales y a una mejora profesional. A los empleados se les anima a trabajar con rapidez y eficacia; el desarrollo personal de ellos es secundario. La ventaja de esta cultura está en las nuevas

²⁶ Sanding, Alberto, Pérez Torres, Sol, y otros: "Clásicos del Family Business Review 1998-2000"; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.

ideas y técnicas de gestión que suelen introducir en la empresa los gestores profesionales; sin embargo, su principal debilidad es que tiende a descolocar a los empleados que están acostumbrados a trabajar con una familia que ya tiene su conjunto de supuestos.

La sucesión suele ser el período en el que la empresa se mueve desde una cultura empresarial informal, donde el padre tomaba todas las decisiones importantes, hacia una dirección profesionalizada en la cual han de ser implementados los sistemas profesionales de gestión. La inversión en actualización del personal, es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación. Por ende en algunas ocasiones, al evaluar las alternativas para elegir al posible sucesor, se propone la idea de dejar a cargo a un gerente profesional externo a la familia, y a los miembros familiares dejarlos que se encarguen de un Consejo de Familia, teniendo solamente el control accionario de la empresa.

Todo líder de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio (como puede ser la sucesión), debe tener muy en cuenta que la comunicación de la operatoria que se va a empezar a llevar a cabo es clave para el éxito de la misma.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el líder moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia de cara a la nueva etapa que está por comenzar.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes, sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

Pero cuidado que la comunicación de esta novedad no sólo debe quedar puertas adentro, sino que es de vital importancia para las empresas familiares que el fundador comunique al entorno empresarial (sus principales proveedores y clientes) sobre este cambio generacional, presentándole a su sucesor, y brindándoles una sensación de calma y continuidad en este proceso.

Por último podemos agregar la experiencia que nos comenta Santamarina²⁷, afirmando que un proceso de cambio organizacional sólo puede tener éxito sostenible si:

- Los objetivos del mismo son completamente compatibles con los de la institución. Los altos ejecutivos sólo están dispuestos a dar soporte continuo a procesos que

²⁷ Santamaría, Raúl: "Cambio Organizacional y Resultados" – Revista Calidad Empresaria n° 10 – Julio/Agosto 1998.

contribuyan al logro de los objetivos claves (de corto y largo plazo) de la compañía. La falla en la definición de los objetivos de los procesos de cambio es la principal causa de la falta de continuidad del compromiso sobre los mismos que se observa en las Direcciones de muchas organizaciones.

- El proceso se desarrolla en forma equilibrada, con un adecuado balance entre los diferentes factores que influyen en la organización (estructura, procesos, funciones, cultura, etc.). Cuando en un proceso hay desequilibrios, la desviación que se logre con respecto al punto de equilibrio dependerá de la fuerza que ejerzan quienes lo impulsen, pero cuando esa fuerza deje de aplicarse las cosas volverán a la normalidad. En ese caso, la única forma de vencer la resistencia elástica es llegar al punto de ruptura. A veces es la única solución, pero se paga muy cara.
- Se asume que la transformación se está produciendo en una organización real, con gente real, que espera ser tratada como seres humanos, y que será afectada por los cambios.
- Se tiene en cuenta que en una organización humana la respuesta a un determinado estímulo afecta a todos los factores que intervienen en la organización, y no sólo a aquél sobre el que se está trabajando.
- Se hace todo lo posible para que las fallas del proceso se pongan en evidencia, a fin de corregirlas. Esto requiere honestidad, valentía y seguridad de quien conduce el proceso. Si se ve que lo que se está haciendo tiene alguna falla se expone a que se interrumpa, pero es preferible asumir ese riesgo, y actuar como aliado de la empresa en la búsqueda del mejor camino, y no dejarla sufriendo las consecuencias de lo que se ha hecho a medias.

Resultados de la Recolección de Datos

En el caso de la empresa en la cual me desempeño, se nota una evolución con relación al tema que se trata en este capítulo. Esta proviene del reconocimiento por parte del fundador que algún error se ha cometido.

En la entrevista con el fundador, varias veces, sale a la luz el hecho que en el primer intento de diagramar su sucesión, el sucesor elegido, si bien tiene una formación apropiada para tomar las riendas, dejó que su instinto y empatía por la participación y el trabajo, le hiciese enfocar mucho de su tiempo de trabajo en el movimiento operativo de la empresa, perdiendo con ésto, espacio para desempeñarse en la función ejecutiva y directiva de la compañía.

La contrapartida de este tema, debemos de decir, es la buena recepción que al parecer los empleados tuvieron de este proceso que se estaba llevando a cabo. En las entrevistas con los gerentes de los distintos sectores, todos reconocían el liderazgo del sobrino del sucesor, y que a su entender el proceso había sido comunicado e implementado de manera adecuada, al menos desde el plano interno.

Por el lado externo, los clientes y proveedores consultados, también reconocían la existencia y el liderazgo en la empresa del primer sucesor, sin embargo, confiesan que para

algunas operaciones puntuales, preferían canalizar la negociación a través del dueño de la compañía.

A pesar del aparente conformismo con la comunicación e implementación efectuada que notamos por parte de las relaciones internas y externas de la empresa, el fundador no ha quedado conforme completamente con la labor de su sobrino, ya que a su entender nunca pudo tomar las riendas del grupo empresario familiar que comanda, debido a su escasez de tiempo para hacerlo, razón por la cual decide convocar a su yerno.

Con el yerno, el fundador modificó su rol en el proceso, por uno más orientador y guía. Lo acompañó y presentó personalmente a cada uno de sus principales proveedores y clientes. Al resto de ellos, lo hizo por intermedio de cartas anunciando el inicio de la nueva gestión.

Internamente, la comunicación fue efectivamente realizada por dos vías: lo primero que se efectuó, fue la comunicación a nivel gerencial. Durante un mes se estuvo trabajando solamente en contacto interno con los tres gerentes de área y el gerente general. A partir de la comunicación permanente, y ya habiendo recibido toda la información de lo que iba ocurriendo en cada sector, se notificó a las personas de menor rango de la empresa.

El segundo paso, fue la divulgación del nivel de conocimientos del nuevo miembro de la empresa. Recordando que es una empresa de familia no muy grande, rápidamente circuló la noticia de la nueva incorporación del yerno arquitecto del dueño. Esto podía interpretarlo de mala manera el resto de la empresa; entonces se difundió que el nuevo gerente estaba cursando una Maestría, para así apaciguar todas las inseguridades que pudiesen aparecer (no sólo interna, sino también externamente a la empresa).

Conclusión

De acuerdo a la tipificación de la cultura empresarial dada por Gibb Dyer, Jr., la empresa donde me desempeño se encuadra en el estilo del Laissez-faire, donde si bien las relaciones son jerárquicas, identificando a los miembros de la familia dentro de los puestos más importantes de la organización (los gerentes generales), dejan absoluta libertad a los empleados para lograr los objetivos de la familia. Aunque los objetivos últimos los fije la familia, los empleados poseen suficiente autoridad para determinar los medios para alcanzarlos. Lo único que les tienen determinado como norma, es que al menos una vez por semana deben de emitirles un informe con todo lo ocurrido, lo pendiente, una propuesta de objetivos semanales, y el avance de los objetivos mensuales. A su vez, diariamente, el gerente financiero debe de comunicar el estado de situación financiera a todos. Por parte del dueño, la única obligación que solicita es que le copien el informe financiero y de ventas y cobranzas diariamente.

Esta realidad que nos muestra la forma de organización elegida por la familia, considero que puede ser adecuada debido a que ya no son tantos los familiares que actualmente se encuentran trabajando en la empresa. Sin embargo, entiendo que lo ideal, en función a los resultados y objetivos pretendidos por el fundador, sería buscar un gerente general profesional, único y ajeno a la familia, que se ocupe de todas las tareas operativas relacionadas con el día a día empresario. Los dos miembros de la familia que actualmente se desempeñan, entiendo

llegó finalmente la hora que se ocupen de trabajar en la mesa directiva, y armando un Consejo de Familia, que trate los problemas de índole familiar, los lineamientos generales de la vida empresaria, y comiencen a gestar un Protocolo de Familia para salvaguardar el futuro de la tan querida fuente de ingresos familiar.

En el plano externo a la empresa, se puede definir como positiva la compañía del fundador a los nuevos gerentes para la visita a los clientes y proveedores principales, generando la sensación de continuidad y tranquilidad ante el cambio que el entorno empresario desea y necesita.

Capítulo 6: La adecuación familiar a la propiedad patrimonial sucedida.

Introducción

En este capítulo, nos dedicaremos por último a tratar el tema que usualmente genera más conflicto, y es el patrimonial. Muchas veces se confunde la titularidad patrimonial, el poder en la empresa y los derechos hereditarios que se generan por el sólo hecho de “ser”.

Me gustaría introducir con lo planteado por Antonio Sanchez-Crespo²⁸, al tratar el tema de los lazos familiares, lazos económicos, sus intereses en la empresa familiar, y el límite legal que impone el Código Civil.

Cuando el empresario familiar se plantea el cambio generacional en su empresa, le surge la necesidad de conciliar dos posiciones vitales para él: su condición de padre y su condición de empresario. Como padre, y desde el punto de vista patrimonial, querrá un trato igualitario para sus hijos ya que en este sentido todos son iguales para él. Pero desde su óptica de empresario puede pensar que, de cara al futuro de la empresa y para facilitar su gobierno y su continuidad, ésa no es la mejor solución, bien porque tenga dudas de la capacidad o del interés de todos sus hijos para dirigirla y gestionarla, o bien porque crea que lo mejor es mantenerla unida en la siguiente generación, evitando la fragmentación de la propiedad. Estas reflexiones pueden llevarle a decidir un reparto desigual de la propiedad de la empresa entre sus hijos posibilitando que, en el futuro, la balanza de su control se incline del lado de aquél o aquéllos que considere más capacitados.

Incluso, usualmente, no es sólo el empresario quien toma esta decisión. Si nos circunscribimos al ámbito de las relaciones entre el empresario y su cónyuge, podrá suceder que ambos no estén de acuerdo con la situación de los hijos respecto a la empresa (si entran o no a trabajar en la misma, los requisitos a cumplir para ello, sus responsabilidades profesionales, su retribución, etc.), o con la designación de quien o quienes hayan de ser los sucesores, tanto en la propiedad de la empresa como en su gestión.

A su vez, pueden existir ciertas confusiones por el lado de los herederos; en primer lugar, confundir la condición de heredero, o de socio, con la de trabajador. Que el heredero, o socio, por el mero hecho de serlo, se crea con derecho a desempeñar un puesto de trabajo en la empresa, al margen de su capacitación o que exista o no un puesto vacante; o que, cuando sean varios los herederos que trabajen en la empresa, todos se crean con derecho, no sólo a trabajar en la misma, sino también a percibir idéntica retribución, al margen del puesto de trabajo que ocupen.

En segundo lugar, confundir la condición de heredero o de socio con la de empresario. En tal caso, suele suceder: que todos los herederos o socios se crean con derecho a ser el sucesor,

²⁸ Sanchez-Crespo, Antonio: “Empresario familiar: Padre y empresario” - <http://blogs.sanchez-crespo.com/antoniosanchezcrespo/tag/sucesion-empresa-familiar/> - 17/05/2009.

nuevo líder, o gerente de la empresa; o que todos los herederos se crean con derecho a participar, en condiciones de igualdad, en la propiedad de la empresa.

El problema es que ese reparto desigual de la propiedad de la empresa entre los herederos puede motivar, por el juego de la “legítima” de los hijos prevista en el Código Civil, y en función de cual sea el total de los bienes que dejó el empresario a su retiro o fallecimiento, que los hijos que no reciban la empresa cobren por su haber hereditario menos de lo que legalmente les corresponda y que, en consecuencia, deban ser compensados, hasta completar su “legítima”, por los herederos que reciban la empresa.

Si en la herencia hay dinero efectivo u otros bienes suficientes distintos de la empresa, esa compensación podrá hacerse rápidamente equilibrándose la herencia a recibir por todos los coherederos; pero si la mayor parte de la herencia la constituye la propia empresa familiar y, por tanto, no hay patrimonio distinto de la empresa que sea suficiente para liquidar a los coherederos el importe que se les adeuda, los problemas surgirán casi inevitablemente. En este caso, puede que no haya otro camino que obtener el dinero de la propia empresa. Además de la fiscalización del dinero que el socio heredero ha de obtener de la empresa para pagar a sus coherederos, se planteará el problema de la descapitalización de la empresa, lo que pondrá en peligro su supervivencia.

En último lugar, existe una nueva confusión que debe de quedar clara para preservar el patrimonio empresario, y es el hecho de no confundir las cuentas de la empresa con las de la familia. En tal caso podrá ocurrir: que la política de dividendos de la empresa se fije en función de las necesidades de la familia, con olvido de las necesidades de capitalización o financiación de la empresa; ó bien que se confunda el patrimonio familiar y el empresarial, y, como consecuencia de ello, el patrimonio propio de las actividades empresariales de la empresa (actividades de riesgo por definición), con el patrimonio privado de la familia (que no debería estar sujeto a dichos riesgos).

Resultados de la Recolección de Datos

En el caso de la empresa en la cual me desempeño, este problema de la pérdida del patrimonio familiar estaba resuelto desde el momento en que, de la familia directa del fundador, no había herederos desempeñándose. Tal vez, la mayor irregularidad ocurría en el sostenimiento del nivel de vida que llevaba la hija que vive en Argentina respecto de aquella que se encuentra en Estados Unidos; sin embargo, ocurrían frecuentes remesas de dinero hacia Norteamérica que hacían “equilibrar la balanza”.

Actualmente, esa virtual equidad se ha quebrado, desde el momento en que el esposo de la hija que vive en la Argentina ingresó como gerente general en la empresa. Ahora, para la descendencia directa que vive en el país se han aumentado sus ingresos, ya que no sólo continúan recibiendo los fondos que antiguamente recibían, sino que se les agregó el salario que perciben de la empresa y de otras empresas del grupo empresario que comanda el fundador.

Según nos ha confesado el dueño en la entrevista, afortunadamente aún no ha recibido quejas ni de su otra hija, ni de su esposa, por esta virtual diferencia, ya que aún los números alcanzan para sostener un muy buen nivel de vida en el exterior. Sin embargo, son frecuentes los intentos para repatriar a su hija que vive en el exterior, aunque es constante la negativa de ella, principalmente por los problemas de inseguridad.

Al momento, la solución más concreta que ha implementado la familia al problema de la distribución de la propiedad patrimonial a suceder, ha sido la separación del patrimonio del fundador en diversas empresas: una propiedad de la familia directa, otra propiedad del dueño y sus socios destinada a los negocios inmobiliarios, y una tercera del dueño y otros socios familiares no directos que se dedica a la actividad comercial. Al ser todas sociedades anónimas, es bastante simple el tema de la distribución mediante la herencia y traspaso de las acciones de las empresas en la proporción equitativa que le corresponda a cada uno.

Conclusión

Respecto a lo que plantea Sanchez-Crespo, en el caso estudiado se plantea una situación un tanto inversa, debido a la falta de interés de las hijas en ocupar cargos en la empresa. Incluso, fue el mismo fundador quien “necesitó” recurrir a uno de sus yernos para mantener el patrimonio empresario dentro de su familia directa. A partir de este momento me parece que empieza a tomar importancia la idea de comenzar a tratar la distribución del patrimonio familiar que vaya a sucederse.

Hasta el momento, la distribución y separación en partes accionarias se debió más a un problema de seguridad jurídica y económica ante posibles fracasos en los negocios, que por una idea firme de comenzar a plantear el tema sucesorio. El fallecimiento del jefe de familia aún se ve en el núcleo familiar como un hecho lejano, sin embargo, lo más indeseable sería que cuando este momento llegue, encuentre a la familia sin una estrategia preparada.

Respecto a las limitaciones del Código Civil, el fundador siempre fue muy cuidadoso en no donarle bienes registrables a algún miembro de su familia en perjuicio de otro. Y si a este hecho le agregamos la actual separación accionaria de las propiedades empresarias, afortunadamente este marco no presentaría un problema en cuanto a la lesión de la “legítima”. A lo sumo podría cuestionarse el tema del yerno que está trabajando en la empresa, y por éso sería conveniente el inicio del tratamiento de este tema, para dejar todo asentado a la hora de afrontar el cambio generacional.

Sumario / Conclusión Final

Concordando con lo que plantea José Orts Serrano²⁹, la empresa es un ser vivo e independiente de las familias que componen su accionariado. Los herederos reciben acciones que les comprometen al desarrollo de un bien que tiene sus responsabilidades ineludibles ante la ley, la sociedad, y todos los que integran la empresa sean o no propietarios. Los intereses de la sociedad son prioritarios a los intereses de las familias y los clanes familiares que la integran, por lo que los problemas familiares no se deben incorporar a la empresa, ni a los Consejos de Administración, se discuten y se deben resolver en los Consejos Familiares fuera de la empresa.

Cuando se confunden los límites entre familia y empresa se originan problemas y tensiones en la familia, que se trasladarán, inevitablemente, a la empresa familiar. Muchos negocios familiares encuentran que la familia misma se convierte en un obstáculo, y el resultado será el deterioro de las relaciones personales entre los miembros de la familia; y la depreciación de las funciones de la Mesa Directiva de la empresa, a los que se trasladarán las luchas familiares, con los consiguientes problemas en cuanto a la gestión de la empresa.

Las inflexibilidades propias del negocio también agudizan problemas familiares característicos, tales como la rivalidad entre hermanos o la competencia generacional. Pasiones humanas como el orgullo o la envidia pueden acrecentarse cuando se entrelazan trabajo y familia.

La elección del nuevo líder es el hecho más trascendental para el futuro de la empresa de familia. El objetivo de toda empresa de familia consiste en lograr la continuidad de la empresa de generación en generación. Sin embargo, nunca debe ser elegido superponiendo los criterios familiares sobre los empresariales, y el Consejo de Administración se debe elegir con criterios de eficiencia para el buen gobierno de la empresa.

La inclinación natural de los hijos por seguir rumbos independientes a los de sus padres, como es el caso que estamos estudiando, puede abortar los planes de sucesión. Sin embargo, el proceso de planificación de la sucesión siempre es necesario, sin importar si en la empresa se desempeñan o no familiares directos, ya que no sólo el hecho que hay que planificar es el futuro empresario, sino el futuro de todo el conjunto de bienes y derechos que constituyen el patrimonio familiar.

Respecto a la empresa, la sucesión sólo será exitosa si se la considera como un proceso y no un evento; un proceso que debe planificarse adecuadamente con años de anticipación, y, muy especialmente, contar con candidatos preparados y capacitados para asumir la dirección de la empresa (ya sea dentro del círculo familiar, o profesionalizando la gestión con la contratación de un tercero), aspecto este último que ha de merecer la búsqueda de consenso de la familia y demás agentes involucrados.

• ²⁹ Orts Serrano, José: "La sucesión en la empresa familiar" – <http://www.euroresidentes.com> – 17/05/2009.

Cada empresario, debe plantear estas cuestiones desde su propia realidad y, eventualmente, requerir el asesoramiento adecuado para que la planificación de la sucesión constituya una oportunidad de progreso para vivir mejor y hacer más sustentables los negocios.

Particularmente, en la empresa en la cual me desempeño, puedo concluir que la planificación de la sucesión que pudo haber tenido el fundador, no fue la clave para asegurar la continuidad de su empresa de familia, incluso puede decirse que no ha influido de manera importante, ya que por el desempeño del sucesor elegido tuvo que cambiar la dirección en el medio del proceso. A su vez, no parece clara la actual situación empresaria, respecto al comando de la misma, principalmente desde el punto de vista de la doble gerencia general.

Lo que recomiendo a la brevedad es iniciar la figura del Consejo de Familia, como ámbito para poder tratar temas en relación a la familia propiamente dicha. Para ésto es importante dejar la gerencia en manos de un tercero ajeno a la familia, y que el yerno y el sobrino del fundador, junto con éste, se ocupen personalmente de los temas familiares. Si es necesario, incluso, buscar la presencia de un consultor externo a la familia, mediador en las reuniones.

A su vez, esto puede complementarse con la creación de un protocolo familiar, para evaluar las futuras incorporaciones y desvinculaciones de familiares dentro de la vida empresaria, los criterios de promoción o la profesionalización de la empresa, así como el asentamiento de las políticas sucesorias, como temas sobresalientes. Esto le dará a la organización el encuadre debido con vistas al futuro.

Bibliografía

- Aizen, Marina: “La cuarta generación ya llega a las empresas de familia” - <http://www.clarin.com/diario/2006/01/13/elpais/p-02201.htm> - 13/01/2006.
- Amat, Joan: “La sucesión en la empresa familiar: Casos reales narrados por sus protagonistas” – Ed. Deusto – Madrid, España – 2004.
- Antognolli, Santiago: “Empresa Familiar: La Sucesión” – <http://www.pymesdefamilia.com.ar> – 10/10/2008.
- Baigrós, Ana Karina: “Y ahora quién toma la posta?” - <http://www.hfainstein.com.ar/articulo/EmpresasdeFamilia.html> - 10/10/2008.
- Baliño, María Eugenia: “La sucesión, un dilema al que no escapa ninguna empresa familiar” - <http://www.infobaeprofesional.com/notas/61232-La-sucesion-un-dilema-al-que-no-escapa-ninguna-empresa-familiar.html?cookie> – 06/02/2008.
- Boris, Matijas: “La sucesión y la renovación estratégica” - <http://www.laempresafamiliar.com> – 10/10/2008.
- Cantón, Daniel: “Problemática en la sucesión en empresas de familia” - <http://www.emercadotecnia.com.ar/modules.php?name=Documentos&file=index&start=Documentation&func=dfile&target=Informes@Articulos&filename=Empresas+de+familia.pdf> – 10/10/2008.
- Fiorani, Carlos: “Les Henokiens: Empresas Familiares de más de 200 años” - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.
- Galfré, Oscar: “Planificación en Empresas de Familia” - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.
- García, Jorge y Azpiroz, Ignacio: “La sucesión en la empresa familiar” – <http://www.propal-lpalma.com> – 12/02/2008.
- Glikin, Leonardo: “Hacia un plan de sucesión en el negocio o la profesión” - <http://www.caps.com.ar> – 22/05/2007.
- Glikin, Leonardo: “Quién le teme al protocolo Familiar” - <http://www.caps.com.ar> – 17/05/2007.
- Glikin, Leonardo: “Empresas Familiares: Planificar la sucesión a tiempo” - <http://www.caps.com.ar> – 23/05/2007.
- Glikin, Leonardo: “Cómo formar a los hijos para evitar conflictos” - <http://www.caps.com.ar> – 11/06/2007.
- Kaplun, Carlos: “Empresas de familia: Pasando la antorcha a la nueva generación” - <http://www.portalfitness.com/Nota.aspx?i=1987> – 17/09/2008.
- Karpf, Luis, y otros: “Terapia Familiar – Estructura, Patología y Terapéutica del Grupo Familiar” – N° 21; Ed. A.C.E. – Buenos Aires, Argentina - 1991.

- Orts Serrano, José: “La sucesión en la empresa familiar” – <http://www.euroresidentes.com> – 17/05/2009.
- Rubinsztein, Jorge y Rubinsztein, Javier: “La sucesión en las empresas familiares” – <http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html> - 10/10/2008.
- Sanchez-Crespo, Antonio: “Empresario familiar: Padre y empresario” - <http://blogs.sanchez-crespo.com/antoniosanchezcrespo/tag/sucesion-empresa-familiar/> - 17/05/2009.
- Sanding, Alberto, Pérez Torres, Sol, y otros: “Clásicos del Family Business Review 1998-2000”; Fundación Nexia – Barcelona, España - 2006.
- Srebrow, Carlos: “Empresa Familiar: Negocios, Sociedades y Trabajo en Familia”; Material facilitado por el propio autor – Buenos Aires, Argentina - 2008.
- Ward, John y Aronoff, Craig: “Hora de acabar con las excusas y acometer la sucesión” - <http://www.laempresafamiliar.com> – 10/10/2008.

Anexo

- Cuadro de Variables:

Unidad de Análisis: El Proceso de Sucesión

Variable: Traspaso de Poder (Eficiente / Ineficiente / Indiferente).

<u>Indicador</u>	<u>Definición</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Medidor</u>
El Sucedido			
Tipo de Liderazgo del Sucedido.	Propensión a Delegar.	Cantidad de Decisiones Operativas que pasan por él.	Escala de 1 a 4.
		Tipo de Decisiones que pasan por él.	Escala de 1 a 4.
Apego a la Empresa del Sucedido.	Tiempo en el que realiza tareas relacionadas con la empresa.	-----	Cantidad de Horas Semanales.
Intereses fuera de la Empresa del Sucedido.	Actividades de ocio que realiza sin tener relación con la empresa.	Tiempo Dedicado al Ocio.	Cantidad de Horas Semanales.
		Interés en aumentar el tiempo dedicado al Ocio.	Si / No.
El Sucesor			
Tipo de Liderazgo del Sucesor.	Propensión a Delegar.	Cantidad de Decisiones Operativas que pasan por él.	Escala de 1 a 4.
		Tipo de Decisiones que pasan por él.	Escala de 1 a 4.
Capacidad Directiva / Gerencial del Sucesor.	Capacidad de Dirección de la Empresa.	Nivel de Capacitación	Máximo Nivel Formal Aprobado relacionado con la materia empresarial.
		Grado de Interés en el Futuro de la Empresa.	Escala de 1 a 4.
Percepción del Problema Empresario por parte del Sucesor.	Capacidad de detección de los problemas de la Empresa.	-----	Escala de 1 a 4 respecto a los problemas relevados de las Entrevistas con los gerentes.
Desarrollo del Sucesor en la Empresa.	Tiempo y Posiciones desempeñadas en la Empresa.	Años de trabajo en la empresa.	Cantidad de Años.
		Cantidad de Puestos desempeñados en la empresa.	Cantidad de Puestos.

Desarrollo del Sucesor en el Rubro.	Nivel Jerárquico alcanzado en alguna empresa del rubro.	-----	Directivo	Tareas y Decisiones Generales y Relevantes para el Todo empresarial.
			Gerencial	Tareas y Decisiones Particulares y Relevantes para un sector de la empresa-empresarial
			Operativo	Realización de Tareas Definidas por sus Superiores.

La Empresa

Burocratización / Personalización en la operatoria.	Necesidad de Intervención del Dueño en las decisiones.	Decisiones Operativas	Escala de 1 a 4.
		Decisiones Gerenciales	Escala de 1 a 4.
Profesionalización	Nivel educativo del personal gerencial de la empresa en relación al puesto que ocupa.	Nivel Educativo	Grado Máximo Aprobado del Sistema Formal.
Capacitación	Regularidad en la asistencia a cursos de manejo gerencial.	-----	Escala de 1 a 4.
Subsistema Financiero.	Análisis de Estados Contables.	Activo y Pasivo	Porcentaje de Variación de la relación Activo/Pasivo Societario 5 años antes de la sucesión y 2 años después.
		Ventas	Porcentaje de Variación de las Ventas 5 años antes de la sucesión y 2 años después.
		Rdo. Operativo	Porcentaje de Variación del Rdo. Operativo de la Sociedad 5 años antes de la sucesión y 2 años después.

		Rdo. Antes de Impuestos	Porcentaje de Variación del Resultado Antes de Impuestos de la Sociedad 5 años antes de la sucesión y 2 años después.
--	--	-------------------------	---

Variable: Estilo de Vida Familiar (Fuerte Dependencia de la empresa / Moderada Dependencia / Independiente).

<u>Indicador</u>	<u>Definición</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Medidor</u>
Nivel Socio-Económico	Estilo de vida basado en la cantidad de riqueza que posee.	Ocupación	Posición que ocupa en su lugar de trabajo.
		Ingresos	Pesos Promedio Recibidos en los últimos 3 meses de la empresa y de otras fuentes.
		Bs. De Consumo Durables	Auto – Modelo – Año.
		Nivel Educativo	Grado Máximo Aprobado del Sistema Formal.

La unidad de análisis elegida para el trabajo es el Proceso de Sucesión en la empresa familiar en la cuál me desempeño.

Este proceso será visto desde el punto de vista de la Planificación del mismo (variable independiente). Dependiendo de la planificación, es importante evaluar dos aspectos (variables dependientes): por un lado el Traspaso de Poder, entendido como la transferencia del mando empresarial del fundador empresario a su sucesor (como define el Prof. Carlos Srebrow³⁰, "...un proceso 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 continua hacia delante y en presencia."), y analizado desde el punto de vista del gerenciamiento de la empresa, la capacitación del sucesor y de la empresa para afrontar el cambio, el grado de apego del sucedido a la empresa y viceversa, el interés y experiencia del sucesor en las nuevas responsabilidades, y la evolución del subsistema financiero de la empresa en concordancia con este proceso; por el otro, la reacción familiar ante el proceso, en función al estilo de vida familiar y la posible generación de conflictos que puede darse si la dependencia de la familia a la empresa es muy fuerte (muchas veces se habla de planificación familiar cuando se tratan temas como la cantidad de hijos que tendrá una familia, sin embargo es importante ampliar el concepto hacia la relación entre la familia, en su todo entramado de relaciones, y la fuente principal generadora de ingresos de la misma –la empresa de familia-).

³⁰ Srebrow, Carlos: "Empresa Familiar: Negocios, Sociedades y Trabajo en Familia"; Material facilitado por el propio autor – Buenos Aires, Argentina - 2008. – p.33.

Será considerado que el traspaso de poder fue eficiente si existe mayoría de indicadores con los siguientes parámetros:

Por la parte del Sucedido:

- La propensión a delegar tiene un promedio de 4 o más.
- El tiempo en el que realiza tareas relacionadas con la empresa es menor de 20 horas semanales.
- La cantidad de horas semanales dedicadas al Ocio es mayor a 40 y con interés en aumentarlas.

Por parte del Sucesor:

- Tiene al menos completo el nivel universitario en alguna carrera relacionada con la materia empresaria, o en otro campo con alguna especialización en materia empresaria.
- Tiene un grado 3 ó 4 de interés en el futuro de la empresa.
- Tiene un grado 3 ó 4 de percepción de los problemas de la empresa.
- Se ha desempeñado en la empresa por al menos 6 años, habiéndose desempeñado en al menos 3 sectores diferentes de la empresa.
- Haber alcanzado al menos un nivel gerencial en alguna empresa del sector.

Respecto a la Empresa:

- Tener un nivel 1 ó 2 en cuanto a la necesidad de intervención del dueño en las decisiones gerenciales y operativas.
- El nivel gerencial de la empresa debe de tener aprobado al menos el nivel universitario.
- Tener un nivel 3 ó 4 en la regularidad de asistencia a cursos de manejo gerencial (al menos 3 cursos al año).
- La relación Activo / Pasivo al menos debe de haberse mantenido 5 años antes y 2 años después de la sucesión.
- El monto de Ventas haberse incrementado en relación a la variación del valor del dólar de 5 años antes y a 2 años después de la sucesión.
- El Porcentaje de Resultado Operativo sobre Ventas al menos debe de haberse mantenido 5 años antes y 2 años después de la sucesión.
- El Porcentaje de Resultado Antes de Impuestos sobre Ventas al menos debe de haberse mantenido 5 años antes y 2 años después de la sucesión.

Será considerado que el traspaso de poder fue ineficiente si existe mayoría de indicadores con los siguientes parámetros:

Por la parte del Sucedido:

- La propensión a delegar tiene un promedio de 2 o menor.
- El tiempo en el que realiza tareas relacionadas con la empresa es mayor a 40 horas semanales.
- La cantidad de horas semanales dedicadas al Ocio es menor a 20 y sin interés en aumentarlas.

Por parte del Sucesor:

- No tiene al menos completo el nivel secundario o universitario en alguna carrera relacionada con la materia empresaria sin alguna especialización en materia empresaria.
- Tiene un grado 1 de interés en el futuro de la empresa.
- Tiene un grado 1 de percepción de los problemas de la empresa.
- No se ha desempeñado en la empresa por al menos 1 año, sin haberse desempeñado en al menos 2 sectores diferentes de la empresa.
- No haber alcanzado al menos un nivel gerencial en alguna empresa del sector.

Respecto a la Empresa:

- Tener un nivel 4 en cuanto a la necesidad de intervención del dueño en las decisiones gerenciales y operativas.
- El nivel gerencial de la empresa no tiene aprobado al menos el nivel secundario.
- Tener un nivel 1 en la regularidad de asistencia a cursos de manejo gerencial (sin cursos al año).
- La relación Activo / Pasivo al menos ha sido negativa desde 5 años antes y 2 años después de la sucesión.
- El monto de Ventas ha disminuido en relación a la variación del valor del dólar de 5 años antes y a 2 años después de la sucesión.
- El Porcentaje de Resultado Operativo sobre Ventas ha disminuido 5 años antes y 2 años después de la sucesión.
- El Porcentaje de Resultado Antes de Impuestos sobre Ventas ha disminuido 5 años antes y 2 años después de la sucesión.

Será considerado que el estilo de vida familiar tiene fuerte dependencia de la empresa si:

- La posición que ocupa en su lugar de trabajo es en la empresa o no tiene trabajo.
- Los ingresos promedio recibidos en los últimos 3 meses provienen mayormente de la empresa.
- El auto está en la gama de autos Premium o no posee, y su relación con los otros indicadores del análisis.
- El grado máximo aprobado del sistema formal no alcanza el universitario.

Será considerado que el estilo de vida familiar es independiente de la empresa si:

- La posición que ocupa en su lugar de trabajo no es en la empresa y es un nivel gerencial.
- Los ingresos promedio recibidos en los últimos 3 meses no provienen mayormente de la empresa.
- El auto está en la gama de autos Premium, y su relación con los otros indicadores del análisis, y los resultados de este punto en los miembros de la familia que dependen de la empresa.
- El grado máximo aprobado del sistema formal alcanza al menos el universitario.