

PREVISIONES PARA EL TRASPASO GENERACIONAL EN LAS SOCIEDADES DE FAMILIA

POR EUGENIA E. GUARNERIO Y ROSARIO A. MARTÍNEZ

Sumario

- Introducción
- Naturaleza Jurídica
- Aspectos a considerar
- Desarrollo
- Delegación inteligente
- Cuatro exitosos ejemplos argentinos
- Conclusiones
- Bibliografía consultada

Ponencia

El protocolo familiar es el instrumento idóneo para la planificación consensuada del traspaso del liderazgo en la conducción de las empresas de familia.

Debido a su fuerza moral vinculante, y a su valor preventivo de los conflictos que frecuentemente se suscitan al tiempo del recambio generacional y que en innumerables casos llevan a la decadencia y desaparición de la empresa, es altamente recomendable su adopción.

Introducción

Sabemos que es más compleja la continuidad de una empresa que su nacimiento y, en el caso de las de familia, dicha continuidad depende, en gran medida, de la habilidad que se tenga en el proceso de traspaso generacional.

Para abordar el punto que desarrollaremos: la salida del socio fundador, es oportuno tratar de dar un concepto aproximado del llamado "PROTOCOLO FAMILAR".

Podemos decir que: es un documento por el cual se establece un conjunto de disposiciones, normas, acuerdos y pactos tendientes a delimitar el desarrollo de las reglas de actuación entre los miembros de una familia empresaria y su empresa familiar, con la previsión de principios y reglas relativas a la propiedad, la gestión y el gobierno de la empresa, así como el de la sucesión, destinados tanto a resolver problemas como a prevenirlos, con el objetivo de que pueda perdurar de generación en generación.

Naturaleza Jurídica

En nuestro país es un documento privado, extra-estatutario, por el momento no inscribible, no legislado, pudiendo sí armonizarse con las normas existentes tanto en materia civil como comercial, a fin de reputarlo obligatorio para la sociedad y los socios, tendiente a proteger a la empresa y su continuidad.

Aspectos a considerar

El concepto de "FAMILIA" ha ido cambiando, no nos atrevemos a decir "evolucionando" para no despertar polémicas, a través del tiempo. Ya no podemos hablar de la "familia nuclear": padres e hijos; con el paso de los años han ido apareciendo distintos modelos de familia, compuestas no sólo por los integrantes sanguíneos, sino por los afines y colaterales; los provenientes de matrimonios anteriores o convivientes con hijos de cada uno de los miembros de una unión actual.

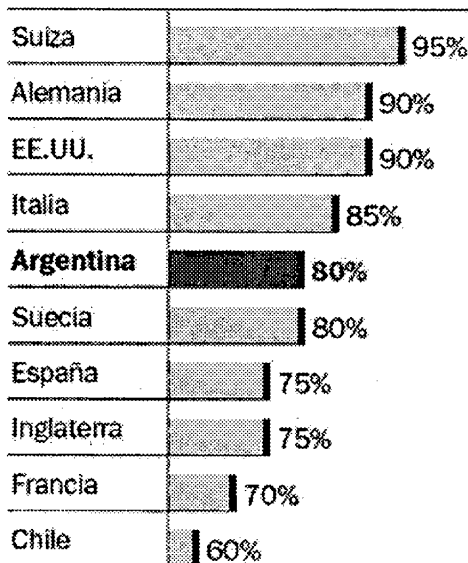
Asumimos que quienes se interesen por leer este artículo, conocen la importancia de las Empresas de familia en el mundo; a modo de recordatorio incluimos estos datos estadísticos (ver Gráfico en página siguiente).

En nuestro país, y conforme a datos aportados por Carlos Kaplún y citados por Santiago Dodero: "En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor del 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización".

También es ampliamente conocido que las empresas de familia pocas veces sobreviven a la tercera generación, y muchos son los ejemplos paradigmáticos de intrigas, luchas de poder, traiciones, en el seno de familias empresarias, con el consiguiente deterioro personal, familiar y societario, entre los cuales, a modo de ejemplo citamos los casos de: "Reliance", empresa india fundada por Dhirajlal H. Ambani; "Bata Shoe Company",

Empresas familiares

► Participación y contribución en el mundo



Fuente CLUB ARGENTINO DE NEGOCIOS DE FAMILIA

fundada en Moravia, República Checa, por Tomas Bata; “Almacenes Sakowitz”, fundada en Texas, EEUU por Tobías Sakowitz y las sagas de la familia italiana Gucci y la argentina Escasany (Banco de Galicia).

Estamos convencidas de que la redacción de un documento que establezca algunas pautas de conducta, puede resultar una herramienta útil para el desarrollo y la continuidad de la empresa familiar y que puede contribuir a resolver conflictos de forma menos traumática.

El protocolo familiar es uno de los instrumentos que coadyuvan para la permanencia y crecimiento de la Empresa de Familia a través de las sucesivas generaciones.

Cabe señalar que para que sus disposiciones sean respetadas y cumplidas, su gestación y redacción debe comenzar por consensos entre sus firmantes, ya que un protocolo impuesto por el fundador (o fundadores o quien dirija la empresa al tiempo de redactarlo) muchas veces será “letra muerta” por no haber sido detectadas, comprendidas y consideradas, entre otras, las diferencias de visión empresarial, administración, políticas internas,

sistemas de remuneración y recompensas, transmisión de acciones o cuotas partes al producirse el cambio generacional.

Dentro de la amplia gama de puntos que deben tenerse en cuenta en el armado y redacción de un "Protocolo Familiar" (entre ellos: valores y principios de la familia; regulación de las funciones de los miembros de la familia con relación a la empresa, órganos de gobierno; vinculación y desvinculación de los miembros de la familia y otros parientes en la empresa; condiciones de acceso para devenir socio o poder trabajar en la empresa, existencia o no de un "Consejo de Familia"; desarrollo de la carrera profesional de los miembros de la familia, estrategias personalizadas para potenciar las habilidades y la formación de los integrantes de la familia, complementación de los puestos de trabajo desempeñados por los miembros de la familia con la contratación de personas altamente capacitadas para ellos, externas a la familia; mecanismos de determinación del valor razonable de las acciones o participaciones, política de liquidación de dividendos y posibles recompensas que sirvan para equilibrar las necesidades de los propietarios y del negocio; mediación y arbitraje), hoy decidimos circunscribirnos, en lo posible, al tema del "traspaso generacional" o proceso de sucesión.

Desarrollo

No existe ni una familia igual a otra, ni una empresa idéntica a otra y, siempre teniendo en cuenta que es un proceso complejo en el que intervienen diferentes variables, se advierten denominadores comunes al tratar el tema de la salida de su persona "clave", sea ésta hombre o mujer:

Todo traspaso generacional tiene características humanas, sociológicas, jurídicas, emocionales, económicas a tener en cuenta, diferentes en cada familia.

Los acuerdos no deben estar al margen de las normas jurídicas ni del derecho general aplicable, para que puedan tener carácter obligacional entre firmantes, sucesores y terceros. En este punto, debemos poner de manifiesto que en nuestro país, la Empresa de Familia no está regulada como tal, ni en la legislación civil, ni en la comercial como tipo determinado, por lo cual se le deben aplicar las normas generales tanto de derecho público como privado.

El retiro de la empresa de sus fundadores y más tarde de sus directivos necesariamente se producirá y puede establecerse, si

se lo desea, cómo y cuándo. La muerte, en cambio es un hecho futuro cierto, en el sentido que inexorablemente va a producirse e incierto en cuanto a que no es posible determinar ni cómo ni cuándo ocurrirá.

La muerte en sí misma es un hecho cuyo tratamiento habitualmente se posterga y a su vez la necesidad de planificar la sucesión de la dirección de la empresa tiende a ser negada hasta el momento en que es inevitable, porque la muerte se produjo o porque el fundador o fundadores deban retirarse de la empresa por haber llegado a una edad avanzada (o por cuestiones de salud, o por sobrevenir su incapacidad).

Consideramos que el hecho de que el líder reflexione acerca de su sucesión y de la organización del futuro de la empresa, puede servir como disparador para que los demás integrantes de la familia piensen y sientan los beneficios que generará el llegar a acuerdos que permitan a la empresa atravesar las mutaciones provenientes de los recambios generacionales en la dirección. De esa forma, la energía de la familia será puesta en la exitosa evolución de los negocios en vez de ser desperdiciada en luchas estériles al momento de la sucesión en el liderazgo y en el cambio de manos del capital.

Por otra parte, así como el desarrollo científico y la prevención logran que la expectativa de vida de los seres humanos sea cada vez más alta; las empresas cuentan con los avances de las ciencias de la comunicación, la psicología, la ontología, para —utilizando sus herramientas— prevenir los conflictos y si éstos se producen poder resolverlos adecuadamente.

Creemos que el pensamiento es generador de realidad. En la medida en que sean pensadas soluciones para los posibles escenarios, las transiciones serán menos traumáticas y muchas veces resultarán oportunidades de crecimiento para la familia empresaria y para la empresa.

La sucesión del fundador puede significar la transformación de un modelo de conducción autocrático en uno democrático (cuando el fundador que siempre decidió todo es sucedido por más de una persona). En ese caso, el acuerdo previo de voluntades resolverá muchas de las luchas de poder que se dan precisamente cuando los sucesores son varios.

El que la generación que tiene la dirección de la empresa busque consensuar cómo se efectuará el traspaso del mando a la generación siguiente, es un buen augurio para la vitalidad y proyección a futuro de la empresa.

Consideramos que la elaboración del protocolo familiar mejorará la comunicación entre los miembros de la familia

empresaria, enriquecerá los vínculos y pondrá en evidencia las falencias y divergencias permitiendo reparar las primeras y minimizar las segundas; también saldrán a la luz sentimientos hasta entonces ocultos cuyo análisis y entendimiento evitará que lleguen a ser obstáculos insalvables. Estando los miembros de la familia dispuestos a llegar a acuerdos que faciliten la continuidad de la empresa en el tiempo, de manera organizada, generarán un círculo virtuoso que beneficiará tanto a ella, como a la empresa y a los empleados y dependientes que no integren la familia.

Un aspecto importante en cuanto a la sucesión a considerar es el que “ser empresario” no siempre puede transmitirse y que haber nacido en una misma familia, no hace, por sí solo, compatibles a sus miembros como tales o como trabajadores en la Empresa.

En términos generales se puede afirmar que la propiedad se hereda, pero la capacidad para dirigir no; sin embargo, es posible mejorar tal espíritu, cuando es innato o “despertarlo”, cuando no lo es tanto, a través de la educación, el diálogo y el profesionalismo y, sobre todo, preparando a los sucesores no sólo en su capacitación técnica y de conocimiento, sino en las relaciones con los distintos miembros de la familia.

Desde nuestro rol de asesores jurídicos, y visto que pocas empresas familiares cuentan con un “protocolo”, estimamos prudente aconsejar su gestación y redacción, acompañando a nuestros clientes en ese proceso y en el de sus futuras modificaciones, que seguirán a los cambios que se produzcan.

En lo relativo al retiro del o los fundadores, creemos conveniente que contemple:

- Un plan de continuidad de la propiedad: cómo se transmitirán las cuotas partes o acciones de la sociedad, cómo se venderán, cómo se dividirán entre la familia y cómo las tendrán en propiedad los miembros de la siguiente generación.
- Planificación económico-financiera de la sucesión, estableciendo las pautas de distribución de dividendos, pactos de sindicación, fideicomisos, redacción de testamento, futuro económico del líder saliente; restricciones para transmitir las acciones o participaciones en la empresa; si habrá o no indivisión forzosa por el plazo máximo legal.
- Cláusulas limitativas de la transmisión de las acciones y participaciones sociales a fin de regular

el ingreso a la empresa de personas extrañas a la familia.

- Establecimiento de los métodos de continuidad en el liderazgo y de formación y selección de los nuevos líderes, que tendrán que estar basados en políticas de objetividad que pueden incluir la supervisión de directivos independientes, asesores muy vinculados con la empresa o calificados asesores externos.
- Consideración de una edad para retirarse de los cargos directivos y pasar a ocupar puestos honorarios como consultores.
- Fijar un Plan de Retiro del líder, que puede presentar diversas variantes, entre ellas: a) que el mismo sea en forma paulatina, quedando siempre vinculado a la empresa con el "bastón de mando"; b) que delegue el mando pero siga trabajando en la empresa; c) que se desvincule totalmente.

Delegación inteligente

Existe abundante bibliografía sobre liderazgo, creatividad y capacidad de delegar y cuanto más investigamos, mayor es la diversidad de casos y propuestas, lo que nos hace ver que no estamos equivocadas al asegurar que no hay una solución integral ni genérica para el tema que nos ocupa, sino que habrá que idearla en cada caso y familia, estudiando sus conductas, historia, bases familiares, relaciones afectivas y fuerza de las mismas entre sus miembros.

Para organizar una delegación y traspaso eficientes, el fundador y los miembros de la empresa involucrados en la sucesión deberán hallar respuesta a diferentes interrogantes, entre los cuales destacamos:

¿Qué características tienen el líder-fundador, su familia y la empresa?, ¿cuándo delegar?, ¿en quién?, ¿cuál es el límite de tareas a delegar?, ¿la delegación será total o parcial?, ¿es posible delegar y seguir controlando todo?, ¿qué es lo más conveniente para la empresa y la familia?, ¿cuál debe ser el perfil del sucesor?, ¿quién cumple estos requisitos?, ¿está dentro de la organización?, ¿si no está dentro de la misma, cómo se la buscará exitosamente?, ¿existe consenso para su designación?, ¿quién será reemplazado, tiene un proyecto viable para sí mismo para cuando se haya operado la transición?, ¿cómo perciben

el futuro de la empresa sus directivos y accionistas? ¿Los más aptos para ocupar los lugares de liderazgo en el futuro, quieren ejercerlos?, ¿cuáles son las acciones que se están llevando a cabo para formar y preparar a los posibles candidatos?

Cuatro exitosos ejemplos argentinos

PÉREZ COMPANC

A los 75 años, el empresario Jorge Gregorio Pérez Companc, le comunicó a la Bolsa porteña que donaría parte de su fortuna y le cedió el 75% de Molinos Río de la Plata S.A. a sus siete hijos (tres varones y cuatro mujeres) en partes iguales:

Transfirió a sus hijos, en partes iguales, la totalidad de su tenencia accionaria en PCF, accionista controlante directa de Molinos”.

El *holding* familiar tenía el 74,7% de las acciones de la alimentaria; el resto flotaba en el mercado bursátil.

Los nuevos accionistas constituyeron una nueva empresa, Santa Margarita, con el único objeto social consolidar las tenencias de los siete hijos de Pérez Companc; que convirtieron el 35% del capital en acciones preferidas, y el resto en ordinarias.

En el contrato constitutivo de Santa Margarita los hijos declaran haber recibido “**en donación**” las acciones de PCF.

También contiene un “*poison pill*” para evitar el ingreso de accionistas no consensuados por el resto de los hermanos: además de establecer un “período de bloqueo” (cuya extensión termina con “el evento de desbloqueo”, pero sin establecer plazos para ninguno de ambos) durante el cual ninguno de los hermanos podrá vender sus tenencias, cada uno de ellos está obligado –en caso de querer desprenderse de las acciones– a ofrecérselas primero a sus hermanos. Sólo en la improbable eventualidad de que ninguno de ellos acepte comprar la porción de la empresa que se pone en venta, podrá ingresar un “extraño” a PCF. El resto del contrato abunda en cláusulas que restringen o impiden la venta extra-familiar de la firma.

CAFÉ CABRALES

Transcribimos parcialmente un reportaje realizado en el año 2005 por la revista *Noticias* a Martín Cabrales (Vicepresidente de Café Cabrales S.A.):

“Noticias: Las empresas familiares suelen ser una bolsa de gatos, ¿con qué pautas se manejan para evitar la discordia?”

Cabrales: primero trabajamos con psicólogos especializados en empresas de familia, y luego nos asesoramos en el IAE (Instituto de Altos Estudios), que depende de la Universidad Austral. Abordamos temas tales como sucesión y traspaso generacional, implementamos un protocolo familiar.

Noticias: ¿un manual de procedimientos?

Cabrales: asentamos las bases del reglamento de empresa y familia, que se entremezclan de por sí. Por ejemplo, es mejor empezar a hablar de los parientes políticos cuando todavía no están: en nuestro caso no se incorporan a la empresa. Cuando ya tienen nombre y apellido es más complicado, existen un montón de sentimientos e intereses.

Noticias: ¿los roles están determinados rígidamente?

Cabrales: pueden variar, pero se preestablecen las condiciones para ingresar, la remuneración, el reparto de dividendos y que los cargos gerenciales deben estar en manos de profesionales. Y también asentamos las bases para la cuarta generación.

Noticias: ningún detalle queda librado al azar...

Cabrales: es que de este modo profesionalizamos la empresa. Para incorporarse deberán tener un título universitario, un postgrado y dos años de experiencia como mínimo en una compañía afín, del rubro alimentación. Lo peor es la portación de apellido: creen que está todo dicho, y no es así.

Noticias: su abuelo Antonio empezó repartiendo café con la bicicleta. ¿Fue la típica historia del inmigrante?

Cabrales: sí, empezó en Mar del Plata. Llegó muy chico de Asturias, trabajó en “El grano de café” y era un hombre ambicioso, con inquietudes, muy simpático. También habían inmigrado sus hermanos, pero el “microemprendimiento” lo inició solo: puso un local donde tostaba y vendía café, y era proveedor de restaurantes, bares y hoteles....”

VALENTÍ ESPECIALIDADES S.A.

Adrián Valentí, Presidente de Valentí Especialidades, relata que en 1951 sus padres Ramón y Alcira Valentí instalaron un local de venta de fiambres en Buenos Aires y allí trabajaron con sus ocho hijos, dando origen a la empresa que preside. En su opinión:

“La gran responsabilidad de los propietarios del negocio es crear futuro: si las nuevas generaciones tienen la intención y la potencia para continuar, tenemos que encarar el tema de una forma racional y proporcional, por lo que venimos trabajando en la redacción de un protocolo para estructurar la convivencia y el traspaso generacional, así podremos ubicar espacio para todos los hijos y sobrinos que tengan intención de integrarse”.

GRUPO TARANTO

Hace 20 años nació Taranto San Juan como una pequeña empresa. Hoy es un grupo familiar que fabrica autopartes, produce uvas, construye edificios, tiene negocios en el Mercosur, Europa y Estados Unidos.

Faltándole más de una década para cumplir con su intención de abandonar la conducción del grupo, Norberto Taranto redactó, con la colaboración y anuencia de sus hijos Cinthia y Diego –a cargo de las gerencias de RR.HH. y Comercial, respectivamente–, un protocolo familiar con el que delinearón cómo tiene que ser el traspaso generacional ordenado.

Derecho comparado

La existencia de acuerdos entre miembros de una familia sobre sus modos de actuar al hacer negocios conjuntos es, probablemente, tan antigua como la misma existencia de las empresas familiares de negocios.

- Si buscamos antecedentes históricos, encontramos pactos familiares en la fundación de familias-empresas en Japón, anteriores al 1800 y en Francia desde hace más de un siglo.
- En Estados Unidos desde el siglo pasado, se ha generalizado la práctica de recomendar a los socios de las empresas familiares el documentar por escrito los compromisos asumidos en relación con los negocios, mediante los llamados “*share holders agreements*”.
- España es uno de los países en donde encontramos profusa bibliografía y además se ha dictado el “Real Decreto 171/2007”, por el cual se regula la Publicidad Registral que según dicha norma “tiene

por objeto la regulación de la publicidad de los protocolos familiares de las sociedades mercantiles no admitidas a cotización y especialmente el acceso al registro mercantil de los mismos” (artículo 1º), definiéndose al protocolo familiar como “aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (artículo 2º, inciso 1)

Conclusiones

Es indiscutible la importancia de las empresas de familia en la economía mundial; lo es también que los diversos conflictos que se plantean en la vida de esas empresas, por lo general, alcanzan su clímax al producirse el traspaso generacional.

Consideramos que la sucesión en la empresa familiar es un asunto complejo, pero podemos asegurar que gran parte del éxito de la misma está en las previsiones que se tomen al respecto.

Los profesionales del derecho, tenemos la oportunidad de colaborar con nuestro asesoramiento, en la gestación y redacción de los instrumentos que reciben esas previsiones; contribuyendo con ello a la vitalidad de empresas que son un valioso motor de la economía en nuestro país y el mundo.

Bibliografía

- AMAT, Joan M. y CORONA, Juan F. *El protocolo familiar- La experiencia de una década*, Ed. Deusto, Barcelona, España.
- FERNÁNDEZ DEL POZO, Luis. *El Protocolo Familiar- Empresa Familiar y Publicidad Registral*, Ed. Arandazi, Pamplona, España.
- CAÑEQUE, Hilda. *Alta Creatividad; Guía Teórico-práctica para producir la innovación y el cambio*, Ed. Pearson Education de Argentina, 2008.

- FAVIER DUBOIS Eduardo M. (h) *Las sociedades comerciales y la trasmisión hereditaria*, Ed. Ad Hoc, Buenos Aires, 1993.
- BORDA, Guillermo. *La sucesión en la empresa de Familia*, Cremades & Calvo-Sotelo/Borda- 2010. Artículo.
- GONZÁLEZ GARCÍA, Ignacio. "Las empresas familiares y las PYMES": Ciclo de Conferencias 2008. Clarín Pymes, abril 28 de 2008. Sheraton Libertador Buenos Aires.
- DODERO, Santiago. "Empresas Familiares: La sucesión hay que pensarla desde que nacen los hijos"; diálogo con *La Gaceta online* de Córdoba, Argentina, 8 de julio de 2010.
- GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. *Familias en guerra*, Colección del IEF, dirigida por Joan M. Amat, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h), Director. *La Empresa Familiar*, Encuadre General, Marco Legal e Instrumentación, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 2010.
- SANCHEZ-CRESPO CASANOVA, Antonio J. *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Editado por Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid, 2009.
- REVISTA FORTUNA, Año 2, N° 123 del 10 de octubre de 2005.
- REVISTA NOTICIAS, N° 1497 del 2 de septiembre de 2005.
- REVISTA MANAGEMENT, Buenos Aires, 17 de diciembre de 2009.