

## **LA EMPRESA FAMILIAR: ¿PUEDE CONTINUAR DESPUES DE LA SUCESION?**

*Ingrid Evelyn Gómez Moisés*

### **I. Introducción**

De acuerdo al dinamismo actual de los mercados, las empresas familiares, que poseen particulares caracteres de funcionamiento, cuentan con variadas ventajas e inconvenientes que surgen de su particular condición. Ahora bien, nos encontramos con serios trastornos a la hora de tener que operarse la transferencia de la propiedad de la empresa familiar a la generación siguiente.

En efecto, este es uno de los problemas mas arduos que afectan decididamente a las firmas familiares, pues, es mas, las consecuencias que acarrea todo lo atinente a la cesión del poder a los descendientes o sucesores que correspondan, es una de las principales causas de extinción de este tipo de compañías familiares.

### **II. La sucesión en la empresa familiar**

La sucesión, tal y como se ha señalado, es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que un porcentaje pequeño de las empresas familiares pasan a la segunda generación.

Planteada así la cuestión deviene necesario afirmar que para concretar una transferencia de una empresa familiar a los sucesores, se requiere de una planificación cuidadosa y detallada, de forma que pueda llevarse a cabo la transmisión sin que se susciten disputas familiares, ya que esta fase suele ser emocionalmente dura y en ocasiones económicamente complicada.

Entonces, una cuestión primordial, en este caso, es delimitar cuáles son los problemas se encierran detrás de esa dificultad de supervivencia.

### *a. Posibles problemas en la transferencia de la empresa familiar*

A la hora de pensar en la transmisión a futuro del negocio familiar a los sucesores, surgen algunas dudas respecto del traspaso, como por ejemplo: ¿quién será el propietario de los bienes o las acciones de la empresa en la generación siguiente?; ¿quién o quiénes tendrán el control de la compañía?; ¿cómo se puede garantizar la seguridad financiera para algún miembro de la familia en particular?; ¿qué se entiende por reparto equitativo y justo en relación a los herederos?; ¿cuál sería la mejor manera de organizar el negocio, de modo que los herederos no se vean agobiados por las obligaciones del negocio, y puedan manejar la empresa eficientemente?; ¿se encuentran identificados los factores emocionales de la vida familiar y las necesidades del negocio?; ¿cómo se integran los miembros de la familia y los empleados profesionales no familiares?; ¿los legítimos herederos se encuentran en condiciones para llevar adelante la firma?, etc..

Estos pueden ser algunos de los cuestionamientos que deben tenerse presente a la hora de realizar un adecuado y previsor traspaso de la empresa familiar, y esto incluye por supuesto e ineludiblemente la proyección del reparto de roles, destino de los bienes, definición de una gestión eficaz, fondos de previsión para la erogación de gastos, impuestos y tramitaciones que implican el cambio de mandos y propiedad, entre otros.

Por otra parte, a continuación, podemos señalar además algunas posibles situaciones derivadas de la transmisión de la empresa familiar a sus sucesores.

Así, en primer lugar, cabe mencionar la posible intransigencia u obstinación del fundador a aceptar su retirada y, por lo tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.

Por otra parte, a veces pueden acaecer tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consecuente estropeo o desgaste de las relaciones con los que no sean elegidos como sucesores de la dirección o control de la firma.

Desde otro costado, también se pueden evidenciar tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor.

Ahora bien, no cabe dudas de que en ocasión de la sucesión, se debe atender especialmente al incremento que la tensión y

complicaciones que devienen de la propia situación, no solo en las cuestiones empresariales, sino además, en la esfera emocional.

Desde esta óptica, Miguel Angel Gallo <sup>(1)</sup> destaca que las causas de la dilación en la sucesión se definen con motivo de no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de modo tal que la resistencia o negación a su retirada es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo. Una excesiva persistencia, si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y, además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. Este problema es considerado como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de la empresa familiar.

Pese a lo dicho y a todos los posibles problemas que se pueden presentar en la sucesión de este tipo de compañías, se torna preciso intentar a toda costa que el gran impacto que toda esta situación genera sea el menor posible. Para ello, una postura firme es prever a futuro el momento de la sucesión, acción que amortigua bastante las repercusiones del proceso tanto en el ámbito empresarial como familiar, y se logra cuando se comienza con una planificación estratégica de la empresa familiar.

#### *b. Un camino que absorba el impacto del proceso*

Con lo dicho se intenta arribar a la conciencia de la necesidad de la previsión de la continuidad de la compañía familiar ante cualquier eventualidad que pudiese ocurrir, como ser una inhabilitación, enfermedad, retiro, fallecimiento, etc., de quien lleva el manejo de la firma, o de algún miembro de la familia que desempeñe un rol esencial, lo que torna necesaria la evaluación de las futuras necesidades de la familia y de la empresa, y los medios para satisfacerlas.

---

(1) Gallo Laguna de Rins, Miguel Angel, «La sucesión en la empresa familiar» N° 12, de la *Colección Estudios e Informes Servicio de Estudios*, de "la Caixa", marzo 1998.



En consecuencia, y siguiendo la línea del autor Gallo Laguna <sup>(2)</sup>, se hace pertinente empezar a estructurar el problema de la sucesión comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. En este sentido, el proceso de sucesión estará integrado por la preparación del sucesor; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y, el retiro del fundador.

De lo dicho se sigue que resulta preciso entonces que el empresario predecesor determine quién le sucederá en su lugar cuando ocurra la transmisión a la siguiente generación, tratando de que dicha elección se produzca con la conciencia de que ese pretense sucesor cuente con capacidad necesaria y actitud para llevar adelante la organización. Deberá además, contemplar la preparación que deberá recibir la persona seleccionada para su futura función, pues dada la competitividad de los mercados y los avances tecnológicos, la formación profesional deviene de suma importancia debido a las seguridades y autonomía que esto le brindará al sucesor y las ventajas que sumará a la empresa.

Por otra parte, cabe comentar que la realización de esta planificación estratégica de la sucesión de la empresa familiar colabora también como una solución al problema de la confusión de patrimonios, entre el de la empresa y el de la familia, que se suele dar en este tipo de compañías, cuando se esta en el tiempo de la sucesión.

### *c. Gestión ajena a los miembros de la familia*

En otro orden, también se debe contemplar la posibilidad de que ninguno de los herederos cuente con las condiciones que se necesitan esencialmente para llevar a cabo una correcta y eficaz gestión de la firma y, en consecuencia, se torne inevitable acudir a profesionales que sean ajenos a la familia.

Desde esta situación, se deberá establecer en la planificación de la sucesión el modo según el cual se repartirá la propiedad y la gestión de la compañía entre los herederos.

---

(2) Gallo Laguna de Rins, ob. cit..

Un aspecto importante a tener en cuenta es que se supone que este tipo de organizaciones, como característica intrínseca, existe un fuerte componente de lealtad al negocio en virtud de la calidad de los miembros que lo componen, pero cuando se debe atender a la incorporación de directivos no familiares, hay que luchar para conseguir esa lealtad e intención de permanencia, por lo que se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia <sup>(3)</sup>. Ahora bien, si esto no se logra, es probable que la marcha del negocio con esos directivos no familiares tampoco sea el más conveniente y además, puede ocurrir que dichos directivos permanezcan poco tiempo en la compañía.

### III. Conclusiones

Aquí, corresponde indicar que en cuanto al traspaso de la empresa familiar con motivo de la sucesión, ésta debe ser atendida mucho antes de que comience el traspaso generacional intentando planificarla con antelación y delimitando soluciones a posibles conflictos futuros.

En efecto, los retos planteados se van a ver simplificados cuando la firma haga uso de la previsión de las situaciones problemáticas a través de una adecuada planificación estratégica para poder lograr de este modo su continuidad, haciendo uso de las pautas propuestas a los fines de plasmar los principios que han de regir la sucesión de la empresa, por lo que su implantación debe ser un objetivo a conseguir por todas las empresas familiares.

### Bibliografía

- ALEGRIA, Héctor, *La representación societaria*, Ed. Rubinzal-Culzoni, Revista de Derecho Privado y Comunitario: Representación N° 6, 1994.  
ALEM de MUTTONI, Isabel, "Ensayos de derecho empresario. La empresa", *Fundación para el Estudio de la Empresa*, Cba., 2006.

---

(3) Gallo Laguna de Rins, ob. cit..

- ARATA, Roberto M., *Transformación de sociedades comerciales*, Abeledo-Perrot, Bs. As., 1966.
- AZPIRI, Jorge O., *Sociedad de familia*, Doctrina L.L., 1979-C-1129.
- AZPIRI, Jorge Osvaldo, "La sociedad en comandita por acciones constituida por cónyuges", L.L., 151-275.
- "Límites a la autonomía de la voluntad en el derecho sucesorio" cit., J.A. del 24/10/01, número especial: "Sucesión intestada", J.A., 2001-IV, fasc. 4.
- "La sociedad de familia y la empresa familiar", Revista Lexis Nexis, RDF, 1998-13-151.
- BERTOSSI, Roberto F., *Microempresas*, Anuario U.N.C., v. 2, 1994.
- BORDA, Guillermo, *Tratado de derecho civil. Sucesiones*, t. I.
- CABANELLAS, Guillermo (h), "Función económica del derecho societario", RDCO, 1989-279.
- CAMARA, Héctor, "Sociedades entre cónyuges en nuestro derecho", en RDCO. 1985-18-63.
- CAMARA, Héctor, *Derecho societario*, Depalma, Buenos Aires, 1985.
- Córdoba, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales, 1994.
- DAVID, Fred R., *La gerencia estratégica*, Legis, Colombia, 1992.
- DI TELLA, Pedro, "Sociedades comerciales y legítima hereditaria", Jurisprudencia anotada, J.A., 1995-I-671.
- ESCUTI, Ignacio A., "La reforma del régimen de las sociedades comerciales", L.L., 2005-D-980.
- *Sociedades*, Astrea, Bs. As., 2006.
- Estudios en honor a Pedro J. Frías. El plan de empresa, ética y responsabilidad del empresario.*
- FARINA, Juan M., *Sociedades comerciales*, Zeus, Rosario, 1974.
- FERRI, Giuseppe, "Empresa conyugal y empresa familiar", L.L., 1980-D-1491.
- FONTANARROSA, Rodolfo O., *Derecho comercial argentino*, Zavalía, Bs. As., 1967.
- FORNIELES, J. S. "La protección de la legítima en las sociedades acogidas al impuesto sustitutivo a la herencia", E.D., 1970-31-1039.
- GAGLIARDO, Mariano, "¿Es siempre necesario el asentimiento conyugal en las sociedades comerciales?", E.D., 10/9/1997.
- GALLO LAGUNA DE RINS, Miguel Ángel, "La empresa familiar (5)", Estudios y Ediciones IESE, España, 1996.
- "La sucesión en la empresa familiar" N° 12, de la *Colección Estudios e Informes Servicio de Estudios*, de "la Caixa", marzo 1998.

- HALPERIN, Isaac, *Curso de Derecho Comercial*, vol. I, p. 76.
- JUNYENT BAS, Francisco, *Responsabilidad de los administradores societarios*, Advocatus, Cba., 1996.
- "Sociedad y empresa" *El Derecho*, Bs. As., 2006.
- LE PERA, Sergio, *Cuestiones de derecho comercial moderno*, Astrea, Bs. As., 1979.
- LLAMBIAS, José J. y MENDEZ COSTA, María J., *Código Civil anotado. Doctrina y jurisprudencia*, t. V-B, Abeledo-Perrot, 1992.
- LLOVERAS, Nora y ORLANDI, Olga, "La legítima y su permanente transgresión" (en prensa). LLOVERAS, Nora y SALOMON, Marcelo, "El derecho de familia y los derechos humanos: una perspectiva obligatoria, *Libro homenaje a la Dra. María J. Méndez Costa*, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Nacional del Litoral, 2001.
- MENDEZ COSTA, María J., "Legítima y sociedades de familia", Nota a fallo, L.L., 1979-D-237.
- MOLINA SANDOVAL, Carlos A., "Asambleas unánimes", *Doctrina L.L. del 21/2/07*, 1.
- NISSEN, Ricardo Augusto, "El art. 1277. Ver Texto del Código Civil y su aplicación a las sociedades comerciales", L.L. del 17/12/97.
- NISSEN, Ricardo Augusto, *Curso de derecho societario*, Ad-Hoc, Bs. As., 1998.
- ORLANDI, Olga E., "¿Debe legitimarse el sistema sucesorio que consagra la legítima?", J.A., 2006-III-1034 – SJA, 9/8/06.
- OTAEGUI, Julio C., *Administración societaria*, Abaco, Bs. As., 1979.
- RICHARD, Efraín H - MUIÑO, Orlando M., *Derecho societario*, Astrea, Bs. As., 2004.
- RICHARD, Soledad - RICHARD, Efraín H., "Sociedades comerciales y transmisión hereditaria (el conflicto entre organización empresaria-societaria y derecho sucesorio)", publicación: *Derecho de familia*, revista interdisciplinaria de doctrina y jurisprudencia, v.32, nov./dic. 2005.
- SALERNO, Marcelo Urbano, *El derecho de la empresa en el siglo XXI. Obligaciones y contratos. Comentario de Monteleone Lanfranco*, Alejandro P., L.L., 2005-E-1529.
- SEGAL, Rubén - LAGOS, Roberto J - CILIBERTO, Juan A., *Ley de sociedades*, La Ley, Bs. As., 1973.
- TERRY, George R., *Principios de administración*, Ed. Continental, España, 1980.

- VERON, Alberto V., "Sociedad anónima de familia en formación",  
Doctrina L.L., 1979-C-767.
- *Sociedades comerciales*, Astrea, Bs. As., 1986.
- VILLEGAS, Carlos G., *Derecho de las sociedades comerciales*, Abeledo-  
Perrot, Bs. As., 1985 .
- ZAVALA RODRIGUEZ, Carlos J., *Derecho de la empresa*, Depalma,  
Bs. As., 1971.
- ZUNINO, Jorge Osvaldo, *Ley de Sociedades Comerciales*, Astrea, Bs.  
As., 2006.