

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

# Sucesión de empresas familiares: Profesionalización para la continuidad

**Autoría:** Insúa, Julia Elena

**Año:** 2015

## ¿Cómo citar este trabajo?

Insúa, J. (2015). "Sucesión de empresas familiares: Profesionalización para la continuidad". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14025>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



# Tesis – MBA

## “Sucesión en Empresas Familiares: Profesionalización para la continuidad”

**ALUMNO:** Julia Elena Insua

**CURSO:** MBA13- V1

**TUTOR:** Paula Molinari

**AÑO:** 2015

**LUGAR:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## RESUMEN

A lo largo de esta Tesis se ha llevado a cabo un trabajo de investigación en materia de continuidad de las empresas familiares.

En el marco de su desarrollo se ha estudiado la antropología de las empresas familiares, sus particularidades, el impacto de éstas en la economía regional y mundial y se ha profundizado el estudio de su continuidad por tratarse de uno de los principales desafíos que enfrentan. Se abordó el tema de Sucesión y se estudió el marco legal y regulatorio en nuestro país con la finalidad de poder desarrollar un plan de sucesión que permita la continuidad de una empresa rentable.

Se demostró que una Empresa Familiar puede, con una correcta profesionalización, llegar a un plan de sucesión robusto para tener continuidad a lo largo de las distintas generaciones. Y para materializarlo, se usó un caso de aplicación con la empresa Multiradio S.A. Se propuso un Plan de Sucesión de cinco fases a medida y se determinaron los puntos a tener en cuenta para la elaboración de un Protocolo familiar que lo haga perdurable en el tiempo.



## ÍNDICE

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....                                                    | 4         |
| <b>I. MARCO TEÓRICO .....</b>                                         | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: Estudio antropológico de la empresa familiar</b>       |           |
| La empresa familiar .....                                             | 6         |
| El equilibrio entre la empresa y la familia .....                     | 9         |
| Particularidades de la empresa familiar .....                         | 10        |
| Impacto de la empresa familiar en la economía .....                   | 12        |
| Traspaso generacional.....                                            | 14        |
| Desaparición de empresas familiares .....                             | 15        |
| <b>CAPÍTULO II: El desafío de la Continuidad</b>                      |           |
| Planificación sucesoria.....                                          | 16        |
| Tipología de las sucesiones.....                                      | 18        |
| Modelo de sucesión de la empresa familiar .....                       | 22        |
| Plan de contingencia .....                                            | 28        |
| Momentum .....                                                        | 28        |
| ¿Cómo formar a los sucesores? .....                                   | 29        |
| Cuando los herederos no quieren ser sucesores .....                   | 31        |
| Teoría de agencia .....                                               | 33        |
| Alternativas a la sucesión en la empresa familiar .....               | 34        |
| <b>CAPÍTULO III: Marco legal y regulatorio</b>                        |           |
| Órgano de gobierno .....                                              | 36        |
| Protocolo empresario-familiar .....                                   | 37        |
| El valor que agrega el Protocolo en la operatoria de la empresa ..... | 39        |
| El valor legal del Protocolo.....                                     | 40        |
| <b>II. METODOLOGÍA .....</b>                                          | <b>42</b> |



---

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>III. CASO DE APLICACIÓN: Multiradio S.A</b> |           |
| Alcance del negocio .....                      | 45        |
| La empresa .....                               | 47        |
| Datos de las ventas .....                      | 52        |
| Perfil de los directivos.....                  | 53        |
| La familia .....                               | 55        |
| Desarrollo del plan de Sucesión.....           | 56        |
| Plan de Contingencia.....                      | 64        |
| Protocolo empresario-familiar .....            | 65        |
| <br>                                           |           |
| <b>IV. CONCLUSIONES.....</b>                   | <b>68</b> |
| <br>                                           |           |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                      | <b>69</b> |
| <br>                                           |           |
| <b>ANEXOS .....</b>                            | <b>70</b> |



## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares conforman un universo con particularidades, ventajas y problemas específicos. Al mismo tiempo, representan una forma empresarial privilegiada: los estudios muestran que obtienen mejores resultados que aquellas firmas no familiares, son más flexibles y se pueden adaptar mejor a los cambios, tienen ventajas asociadas a mecanismos de supervisión y compromiso altamente eficaces, y se vuelven un tentador espacio de inversión. Pueden ser de todos los tamaños. Constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: *la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.*

Para la familia empresaria, significa el control estratégico en la gerencia o administración del negocio, la preocupación por las relaciones familiares y el sueño o la visión de continuidad de generación a generación.

Son además, según innumerables estudios realizados a nivel mundial, uno de los motores de la economía. De hecho, representan entre el 70 y 90% del PBI mundial.

Sin embargo, están expuestas a un riesgo que puede echar por tierra todo lo antedicho:

### **La Continuidad.**

Para que estas empresas puedan mantenerse en un mercado globalizado y cada vez más competitivo, y tener continuidad a través de las generaciones, no sólo tiene que ser flexible y mantener la dinámica sino que tiene que profesionalizarse en sus aspectos clave. En este sentido, el problema más importante que afecta directamente a la continuidad del negocio es lo referente a la "Sucesión". Cómo planifica el "fundador" el traspaso del negocio a la nueva generación. Cómo se organiza la convivencia de más de una generación en un momento determinado en la vida de la empresa. En definitiva, cómo el dueño forma a sus sucesores y planifica su retiro.

Una encuesta realizada por PWC en el mes de octubre de 2014, demostró que el 53% de las empresas dice que tiene planes de sucesión en marcha para algunos, si no todos los puestos de alto rango, pero solo el 30% de estos "planes" está debidamente documentado. Aun así solo el 16% dice que tiene un proceso de sucesión robusto.

Muchos autores han abordado este tema en los últimos años y se ha determinado que aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación. De esto se desprende que la sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares.



La importancia de estas empresas en la economía hace importante todo trabajo que contribuya a su profesionalización y a resolver sus problemas más habituales para garantizar su continuidad en el mercado, ya que la fuente de trabajo de millones de personas depende de ellas.

Para poder entender la situación completa se ha investigado todo lo referente, en primer lugar, a la empresa familiar. Su aspecto antropológico, el comportamiento que hace a estas organizaciones y qué es lo que las diferencia de las de otro tipo. Se ha investigado en la bibliografía especializada y en los últimos estudios realizados a nivel mundial y regional, las problemáticas de estas empresas. A partir de esto se determina que una de las principales causales de desaparición de este tipo de empresas es no tener desarrollado un plan para su continuidad.

Habiendo definido el tema a enfocar el trabajo, se buscó toda la información referida a la Sucesión en empresas familiares. Se dio el marco teórico dando explicación de los diferentes tipos para cada situación, los beneficios de tener un plan de sucesión y la importancia de que sea robusto para que su cumplimiento se mantenga a través de los años y las generaciones. A tal efecto se abordarán los temas de Protocolo familiar, marco legal y regulaciones que harán esto posible y viable en nuestro país.

Para concluir, se tomará, como caso de aplicación, la empresa Multiradio S.A. Empresa familiar con más de 35 años en el mercado de las telecomunicaciones, para la cual la Continuidad es la problemática actual. Con entrevistas a los gerentes de más antigüedad en la compañía e información por ellos suministrada, se contará la historia y realidad actual de ésta y se propondrá un plan de Sucesión a medida y los puntos clave para la elaboración de un Protocolo familiar.

El **objetivo** será responder preguntas como ¿cuáles son los aspectos a tener en cuenta para poder hacer una correcta planificación de la sucesión? ¿Qué aspectos relacionados propician su aplicación? ¿Es siempre posible la Sucesión? ¿Cómo sería un plan a medida de Multiradio S.A?

Y a partir de lo investigado, comprobar la **hipótesis** que “Una Empresa Familiar puede, con una correcta profesionalización, llegar a un plan de sucesión robusto y tener continuidad a lo largo de las distintas generaciones”.



## I. MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I

#### ESTUDIO ANTROPOLÓGICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

##### **La empresa familiar**

Como menciona Enrique Guillermo Quiroz en su informe<sup>1</sup> el sentido común indica que la empresa familiar es un caso excepcional en el mundo capitalista, de tamaño pequeño y superviviente de épocas pasadas, que se contraponen con la forma capitalista típica. Sin embargo, del mismo análisis surge que, contrariamente a la percepción general, las empresas familiares no se caracterizan por ser excepcionales ni pequeñas, no es la síntesis del prototipo capitalista y que es central la incrustación de lo político, lo económico y lo parental en el mundo empresarial de los capitalistas.

Una empresa se identifica como familiar cuando es de tipo capitalista, de capital de propiedad privada y que contrata, eventualmente la mano de obra de terceros, predominantemente bajo la forma asalariada; que busca la realización de un producto o servicio que pueda vender en el mercado, y obtener por él un beneficio (entendido como tal, la diferencia positiva entre los ingresos y sus costos y gastos de producirlo). Con esta primera diferenciación ya se dejan afuera, microempresas que no contratan personal, emprendimientos no formales, o aquellas que no tienen como objetivo principal la obtención de un beneficio.

En segundo lugar, su capital debe ser de propiedad familiar. La forma más simple de entender esta diferenciación es por oposición a aquellas que poseen su capital atomizado.

Dentro de las empresas entendidas como capitalistas, la empresa familiar ha sido clasificada en distintos grados de amplitud en función al grado de inserción de la familia propietaria en la propiedad y en la conducción: En primer lugar, y en una concepción considerada amplia, el hecho que la familia tenga algún grado de control sobre la dirección estratégica y, a su vez tenga intención de mantener el negocio en propiedad de la familia, es suficiente para considerarla empresa familiar. Una segunda concepción,

---

<sup>1</sup> QUIROS, Enrique Guillermo – Estudio Antropológico de las empresas familiares en la Argentina



considerada media, requiere que la familia ejerza la conducción efectiva de la compañía. Por último, la tercer definición, más limitada aumenta las condiciones incluyendo los siguientes requisitos: la presencia de más de una generación, que la familia ejerza la conducción y la propiedad, y que más de un miembro ejerza responsabilidades.

Con la primer clasificación, por la amplitud de la misma, casi todas las empresas encuadrarían. La segunda, disminuiría notoriamente la cantidad y, por último, la tercera al tener tantos requisitos, abarcaría tan poca cantidad de empresas que parecería que, efectivamente la empresa familiar es un caso excepcional. De esto surge, que no es suficiente esta clasificación para poder hacer un buen estudio del tema. Es poco explicativa y genera cuantificaciones cuestionables.

Para comprender mejor a la empresa familiar, hay que incorporar un análisis procesual. El mismo se basa en el análisis del parentesco que, de ser abordado estáticamente pasó a ser investigado de acuerdo a un proceso temporal (ciclo) que modifica su forma y contenido. Así, de la misma manera que el relato del ciclo de una familia tipo en distintos momentos, da una idea de la estructura familiar, un breve relato de la empresa capitalista hará lo mismo con el objeto de estudio que es la empresa familiar.

Casi todas las empresas comienzan su actividad con un fundador o, en menor medida, con unos pocos fundadores. Cuando la fundación es colectiva, suele ser entre extraños y, en menor medida entre parientes (hermanos, primos, cuñados, cónyuges). La edad oscila entre los 25 y los 40 años, que coincide con la edad de mayor fertilidad de los mismos; con lo cual el momento de la fundación empresarial tiene fuerte correlación con los tiempos de generación de la descendencia familiar.

El o los fundadores manejan la empresa por largo período de tiempo, de manera tal, y a excepción de las societarias entre parientes, que el núcleo familiar de los mismos se mantiene ajeno al control de la misma. Es el período “fundacional”.

Por otro lado, cuando la nueva generación alcanza la edad de 20 a 25 años, comienza a integrarse a la actividad de la empresa familiar, comenzando un extenso período “intergeneracional”. Por la correlación antes mencionada, se puede inferir el inicio de este período por una doble entrada: la edad de la empresa o la antigüedad de la empresa. Este período pasará por varias etapas que van desde la incorporación de la nueva generación, su desarrollo en la empresa, el cogobierno, la sucesión para luego finalizar en la herencia. Esta conclusión implica el paso a un nuevo período “derivado” en que la nueva generación de diferentes maneras tiene el control pleno de la empresa. Este período “derivado” suele ser más corto que el “fundacional” y más cercano, en tiempos,



al período “intergeneracional”. Esto se debe al hecho de que en el período “derivado”, a diferencia del “fundacional” el cargo pleno del control de la empresa se produce cuando la nueva generación supera los 40 años de edad.

Lo antedicho puede graficarse de la siguiente manera:

| Período    | Fundacional | Intergeneracional |    |    | Derivado |    |       |
|------------|-------------|-------------------|----|----|----------|----|-------|
| Antigüedad | 0           | 10                | 20 | 30 | 40       | 50 | 60... |

Avanzando con el análisis debemos tener en cuenta dos fenómenos globales típicos de los procesos empresariales. En primer lugar, las empresas tienen un índice de desaparición notablemente alto en los primeros años de vida. Esta tasa de mortandad es decreciente a partir de estos primeros años. En segundo lugar existe una tendencia al crecimiento de tamaño en buena parte de las empresas sobrevivientes.

Estos dos hechos darían lugar a situaciones muy diferenciales en el cuadro anterior. En la etapa fundacional las empresas pequeñas dominarían el escenario y, a su vez, sería el período en que se cuentan la mayor cantidad de empresas. No obstante, a medida que se avanza en antigüedad, la cantidad de empresas disminuye notoriamente y, a la vez, la participación de las medianas y grandes se haría más notorio coincidente con los períodos intergeneracionales y derivados.

Si se incorporara el tamaño y la antigüedad de la empresa a la forma propietaria se hallaría una correlación con el ciclo típico antes descripto:

- Un período fundacional que va desde los inicios hasta los 20 años de antigüedad, aproximadamente, que estaría integrado por todas las empresas unipersonales y, en menor medida, las sociedades personales que a veces son entre parientes. Sin embargo, a los efectos de definir empresa familiar en términos de más de un familiar en la empresa, esto no es lo más representativo.
- A medida que las empresas traspasan los 20 años de antigüedad, aparece la forma intergeneracional que dará comienzo a un período que durará hasta los 40 o 50 años en que la empresa mediana cobrará protagonismo.
- Pasados los 40 o 50 años las empresas ingresan en un período derivado, post-fundacional que, de perdurar la misma, dará lugar a un nuevo período intergeneracional, y así sucesivamente. En este momento las empresas medianas



y grandes se volverán cada vez más representativas. Estas empresas seguirán siendo familiares mientras no sean vendidas a una empresa atomizada o se conviertan en tales por una total apertura de su capital. Pero este último sería un caso excepcional.

Por lo antedicho:

- Se sugiere que casi todas las empresas que perduran en el tiempo se familiarizan y sólo unas pocas de ellas se convierten al tipo atomizado.
- Se infiere que casi todas las empresas atomizadas que son una ínfima parte del universo empresarial descienden de una empresa familiar que ha perdurado y, por lo tanto, desciende de una empresa familiar exitosa.

### **El equilibrio entre la empresa y la familia**

Los líderes de estas organizaciones se encuentran constantemente ante la disyuntiva de destinar los recursos generados por la empresa a ésta o a la familia. Paradójicamente, si no se destinan los recursos que la empresa necesita, dejará de generar los beneficios y eso perjudicará directamente a la familia que es propietaria. En este sentido, la familia podría ser la causante de la desaparición de la empresa familiar.

Por otro lado, si se pasara al otro extremo, y la familia no pudiera llegar a disfrutar de los beneficios, porque todos los recursos se destinan a la empresa, se podría llegar a perder el interés en el negocio familiar y distanciarse del proyecto.

Belausteguigoitia Rius<sup>2</sup> ilustra el tema, y menciona que la disputa que se da entre el sistema familiar y de empresa no es sólo por dinero sino que también la atención, el tiempo y la energía suelen dividirse entre ambos. Una empresa es muy demandante y requiere la entrega de sus trabajadores. Ante esta situación es común que se tienda a descuidar un poco a la familia, pero si esta condición se prolonga indefinidamente, a la larga ésta se verá en gran medida afectada.

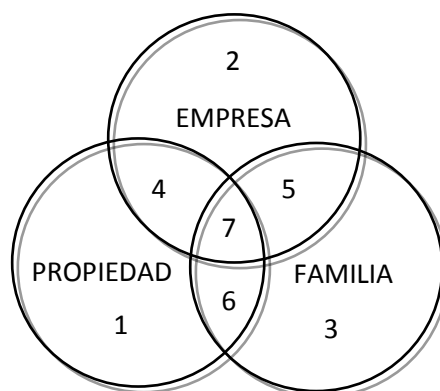
Si bien, lo óptimo sería mantener equilibrado los intereses de ambas partes, habrá ocasiones en las que una de ellas requerirá mayor atención o un mayor esfuerzo. Y esto puede ocurrir en ambos sentidos, es decir, puede que un nuevo negocio requiera mayor esfuerzo y dedicación por parte de la familia al proyecto; así como también puede

---

<sup>2</sup> BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol - "Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. 3ª ed. México"

sucedir que un acontecimiento familiar importante deje a la empresa sin los recursos que necesita.

Para que una empresa, pueda transcurrir todos los ciclos, desde el fundacional hasta el derivado y post-fundacional, atravesando además de manera exitosa el intergeneracional, es requisito fundamental profesionalizarse. Y para lograr este proceso hay que realizar acciones, no sólo sobre el subsistema Empresa, sino también sobre los subsistemas de Familia y Propiedad. Uno de los modelos conceptuales más difundidos en este sentido es el de Tagiuri y Davis (1982) denominado *de los tres círculos*\*:



**Figura 1:** Modelo de los tres círculos\*

*\*Este modelo consta de siete campos: tres corresponden solamente a empresa, familia y propiedad (1, 2 y 3); otras tres, al traslape de dos campos (4, 5 y 6) y uno a la unión de tres campos (7).*

### **Particularidades de la empresa familiar**

Dailey y Dollinger (1992) mencionan que las empresas familiares logran un mejor desempeño producto de la unificación de la propiedad (posesión de la empresa) y del control (la administración). Sorteando las problemáticas que surgen de la propia interacción de los 3 subsistemas antes mencionados (Propiedad, Empresa y Familia), este tipo de empresas tiene la posibilidad de explotar sus ventajas competitivas que la diferencian en el mercado. Una de las principales, es que son capaces de operar sin un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición; asimismo, son capaces de ajustarse rápidamente a los cambios de su entorno. Además del estudio del comportamiento humano, hay otras dimensiones (como por ejemplo la Financiera) que permite establecer diferencias entre las empresas familiares



de las que no lo son; lo que facilita el encuadre en una correcta clasificación para su mejor estudio. Según Dreux (1990) las empresas familiares tienden a sobre-capitalizarse y a contraer poca deuda. Esto genera que tengan mayor liquidez. Con frecuencia sus márgenes de operación y sus retornos sobre activos exceden a los de sus competidores que cotizan en bolsa. Sin embargo, estos negocios suelen estar subdesarrollados, en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. Es posible que se deba al hecho que el dueño de una organización de este tipo alcance el bienestar económico deseado y, a partir de ahí, no le interese optimizar el tamaño de su empresa o de sus ingresos. Otro punto importante es que, al ser empresas privadas, y no tener que conformar a los accionistas con resultados a corto plazo, pueden enfocarse en el largo.

Sin embargo, todas las ventajas antes mencionadas no constituyen, por sí solas, una garantía para la continuidad del negocio. Svante Persson, en una publicación de PwC<sup>3</sup>, indicó además que estas empresas se caracterizan por no tener un desarrollo de gestión profesionalizado, tener una relación inadecuada de la familia y/o carente de una regulación formal con la empresa y no preparar con antelación la sucesión (ya sea del líder, dueño o gerente de la empresa, o de los otros familiares clave). Esto se agrava con el hecho que concentran el poder decisorio en una o pocas personas y, muchas, son incapaces de contratar profesionales externos a la empresa.

En un momento del ciclo de vida, cuando las empresas familiares buscan profesionalizarse, deben evaluar el costo de la contratación de gerentes profesionales para sustituir a los miembros de la familia. Estos costos deben ser comparados con los que se generan producto de los conflictos que suelen presentarse cuando los miembros de la familia ejercen la administración. Aun así, el hecho de contratar profesionales, no garantiza en ningún caso que éstos se desempeñarán mejor que los integrantes de la familia.

Por eso, Leonardo Glikin<sup>4</sup>, presidente de CAPS (Consejo Argentino de Planificación Sucesoria) distingue las empresas familiares de dueños “tercos” que siguen usufructuando el resultado del trabajo duro y de haber acertado con un producto o servicio determinado, de aquellas otras con una dirección entrenada y con criterio profesional. Estas últimas, tienen las características para tomar la delantera:

---

<sup>3</sup> Entrevista realizada por **CEO Argentina** a Svante Persson, integrante de unidad de Innovación y Gestión del Conocimiento del Fondo Multilateral de Inversiones - **CEO Argentina - Año 3. N° 8. 2007**

<sup>4</sup> Nota en CRONISTA.COM del 14.01.2010



1. Tienen la posibilidad de armar una estructura de sucesión sustentable, y que dure por mucho tiempo.
2. La confianza entre sus directivos.
3. La flexibilidad para la adaptación a los cambios.
4. La velocidad con la que puede encarar los cambios.
5. La estabilidad de la dirección.
6. El compromiso.
7. La motivación para atravesar las tormentas, en función de una visión y una misión con las que se siente representado.

### **Impacto de la empresa familiar en la economía**

Para poder analizar este aspecto, hay que tener en cuenta que, si bien hay numerosos estudios y estadísticas que intentan medir el impacto de las empresas familiares en la economía en los distintos países, los porcentajes que se arrojan dependerán de lo que se entienda por empresa familia. Como para los distintos especialistas, la definición no es la misma, es muy difícil poder contar con datos que sean realmente comparables. Aun así, una recolección de datos de diferentes consultores nos ayudan a tener una noción de la participación que tienen estas empresas en la economía.

Según el consultor Ernesto Poza, creador del Global Family Enterprise Program de Thunderbird, más del 80% de las empresas a nivel mundial son familiares; emplean entre el 75 y el 80% del personal; han creado más del 80% de los nuevos empleos en la última década; generan entre el 60 y 75% del PIB (el 75% en América Latina) y su mayor fuente de capital de riesgo son inversores ángeles.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable. Las empresas controladas por familias dominan una gran cantidad de industrias. La industria cervecera es un ejemplo de este fenómeno, en el cual organizaciones familiares como InBev, Anheuser-Busch, SABMiller, Heineken, FEMSA, Carlsberg y una gran cantidad de cerveceras surten sus productos a consumidores en todo el mundo. En Estados Unidos, seis de siete de las empresas más grandes de sistemas de televisión por cable, incluidos Comcast, Cox, Cablevision y Charter Communications, son controladas y dirigidas por sus fundadores y sus hijos. Once de las 12 compañías públicas más grandes de periódicos son también controladas por familias (Villalonga y Amit, 2010).



En Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50% del producto interno bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997).

En Argentina, los trabajos estadísticos realizados para el estudio de las empresas familiares, son pocos y parciales. Sin embargo, no pasa desapercibido el peso que tienen en la economía. Desde el Club Argentino de Negocios de Familia surge que en nuestro país, el 80% de las empresas son familiares. Y, según datos proporcionados por el Banco COMAFI<sup>5</sup>, las siguientes son las empresas familiares argentinas que más venden:

| Empresa                     | Ventas en millones de \$ | Organización | Familia/s           |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|---------------------|
| Tenaris                     | 31.652                   | Techint      | Roca                |
| Ternium                     | 25.800                   | Techint      | Roca                |
| Aceitera Genera Deheza      | 6.700                    |              | Urquía              |
| Arcor                       | 5.830                    |              | Pagani              |
| Molinos Rio de la Plata     | 5.656                    |              | Perez Companc       |
| Supermercados Coto          | 3.226                    |              | Coto                |
| Banco Galicia               | 3.165                    |              | Escazany y Ayerza   |
| Aluar                       | 2.642                    |              | Madanes Quintanilla |
| Imp. y Exp. de la Patagonia | 2.181                    |              | Braun               |
| Frávega                     | 2.125                    |              | Frávega             |
| Mastellone Hermanos         | 2.118                    |              | Mastellone          |
| Garbarino                   | 2.019                    |              | Garbarino           |
| Banco Macro                 | 1.771                    |              | Brito               |
| Droguería del Sud           | 1.675                    |              | Machiavello         |
| Ledesma                     | 1.425                    |              | Blaquier Arrieta    |
| Clisa                       | 1.139                    |              | Roggio              |

**Figura 2:** Empresas familiares que más venden. Según información de Banco COMAFI

<sup>5</sup> Banco COMAFI – Espacio PYME – Nota 30.08.2013. Datos según Ranking 2008 de las 1000 empresas que más venden



Todo lo antes descripto, intenta dar noción de la importancia de las empresas familiares. De la cantidad de unidades económicas de este tipo que existen en cada país y a nivel mundial. La enorme proporción que ocupa en la generación del PBI, la cantidad de mano de obra que emplea y que, incluso aquellas empresas cuyo capital está atomizado, pudieron haber tenido sus orígenes como una empresa familiar.

### **Traspaso generacional**

Este tipo de empresas, se fundan con carácter individual, es decir por un fundador, por lo que la mayoría de los empresarios eligen traspasarla a sus descendientes para que la misma perdure en el tiempo. Los sucesores para la continuidad de la empresa se seleccionan en el seno familiar de los propietarios y esto se debe a la confluencia de la intención de los propietarios y las normas legales. Este traspaso incluye dos fenómenos que, aunque relacionados, son diferentes; hablamos de la “sucesión” y la “herencia”. La sucesión es el traspaso de la conducción de la empresa, mientras que la herencia lo es del patrimonio. El doble traspaso es una de las principales características de estas empresas para lograr una próspera continuidad en el futuro.

- Sucesión: En una empresa familiar, es habitual que la autoridad se concentre en una persona. Esto importa en el momento en que haya más de un descendiente, porque si se pretende seguir el mismo formato, se estará obligado a la selección de uno de ellos. Existe una alta propensión a elegir al varón mayor. Cuando esto no ocurre, suele ser por alguna particularidad, como ser la falta de interés, su ineptitud o conflicto con su ascendiente. La regla dominante es la masculinidad y, dentro de ella, el orden etario. Si se cae la regla del varón mayor, pasa a la de varón, y si ésta no es posible, recién se pasa a la hija mujer. En este último caso, incluso, cobra importancia la participación del yerno, siguiendo la regla de la masculinidad.
- Herencia: en pocos casos es en partes iguales, de hecho suele reservarse una asignación especial no definitiva a favor del sucesor. Mientras el modelo de sucesión puede adoptar la forma unipersonal, la herencia tiene una vía más diversificada de la propiedad. Esto último hará que en muchos casos se derive en una conducción colectiva.



Lo explicado hace ver que pueden darse tres situaciones distintas: sucesión unipersonal y propiedad colectiva; sucesión unipersonal y propiedad unipersonal; sucesión colectiva y propiedad colectiva.

Mientras la forma hereditaria hace que se incremente la cantidad de propietarios, las relaciones familiares entre ellos con el paso de las generaciones son cada vez más débiles, lo que potencia las posibilidades de cortes, segmentaciones o, la burocratización de la relación propietaria.

### **Desaparición de empresas familiares**

Por la presencia que tienen las empresas familiares en la economía, es de vital importancia saber cuáles son las principales causas que las llevan en muchos casos a la desaparición. Obviamente, los motivos pueden ser de lo más variados. De hecho, la desaparición no siempre se debe a fracasos. Muchas veces se toma la decisión de incorporar nuevos accionistas y perder el control, o por la oportunidad de cerrar tratos rentables, se decide vender la empresa a terceros. Para los casos en los que no se decide perder la condición de empresa familiar, encontramos ejemplos de casos que la llevan a desaparecer: la incapacidad de adaptarse a los cambios en un mercado competitivo, el traspaso generacional<sup>6</sup>. Muchas empresas tienen un negocio próspero y, por no tener un adecuado plan para su continuidad, termina por desaparecer.

Muchos especialistas trabajan por contribuir a la profesionalización de estas empresas para que se pueda garantizar su continuidad. Es fundamental que se pueda hacer el traspaso generacional, que puedan estar debidamente reglamentadas la participación y la toma de decisiones de la familia en la empresa. Que se pueda realizar una correcta formación de los sucesores y que éstos puedan continuar la visión de la empresa. Elaborar una correcta y pensada planificación para que la empresa no deje de existir con la muerte o el retiro del fundador.

---

<sup>6</sup> Varios estudios revelan que 2 de cada 3 empresas familiares no logran pasar a la siguiente generación - Lea, 1993; Handler y Kram, 1998; Costa, 1994.



## CAPÍTULO II

### EL DESAFÍO DE LA CONTINUIDAD

#### Planificación sucesoria

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación. La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, (Belausteguigoitia Rius, 2012) así que deben enfrentarla con plena conciencia. Lamentablemente, muchos empresarios no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En lo que refiere a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etc. En relación con la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras motivaciones y ocupaciones en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele decidirse sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general.

Para el Dr. Leonardo Glikin<sup>7</sup>, autor del libro *Exiting, - El arte de dejar la empresa sin dejar la vida* (Errepar), hay varias preguntas que debería hacerse el dueño de la empresa al momento de iniciar el proceso de planificación sucesoria, siempre que su intención sea mantener a la **empresa como organización viva**: ¿Quién será el líder en la próxima generación?, ¿Debería preparar a alguien para manejar la empresa?, ¿Cómo habría que elegir al sucesor?, ¿Será conveniente profesionalizar la empresa?, ¿Es adecuada la forma de organización actual o sería preferible revisarla?

---

<sup>7</sup> "Apostando a la continuidad de la empresa" - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Mayo/ Junio 2011 – Newsletter n°96



Una empresa de familia donde no se planifica adecuadamente puede dejar de serlo, por pérdida del control, división de la familia o pérdida de la empresa. Por lo tanto, quien desee mantener una empresa en la familia debe preparar a las nuevas generaciones para asumir los roles que les correspondan, sea en la dirección, en el gerenciamiento o en el ejercicio de la función de propietario.

Es una situación muy habitual, que el fundador que ejerció el control durante toda la vida de la empresa, piense que sólo él está lo suficientemente capacitado para gestionarla y nadie más podría hacerlo de la misma manera. Simplemente por el hecho de creer que nadie podrá pensar como él, actuar como él, reaccionar como él, para garantizar la conservación de la misma empresa que él fundó. Sin embargo este pensamiento, acarrea dos grandes problemas para prosperar<sup>8</sup>:

- Los clones humanos no existen
- La empresa de los próximos treinta años debe ser diferente de la empresa de los treinta años anteriores, simplemente porque las condiciones del mundo cambiaron.

Por lo tanto, todo el tiempo que el fundador dedique a buscar alguien que haga las cosas exactamente igual a como las haría él, es tiempo que se pierde para elaborar un correcto plan de sucesión. Vale aclarar que, aun cuando lograra formar a alguien para que piense y actúe como él, lo más probable es que la empresa se resienta y haya un desfase con respecto a la evolución de otras empresas.

Una empresa con veinte, treinta o más años de trayectoria debe contar con sistemas y procedimientos confiables, que reduzcan el riesgo del error humano, y donde pueda reemplazarse la iniciativa de uno por el talento de un equipo. Si en lugar de eso, depende de la salud física y mental de sus dueños, porque nadie más tiene su pasión, audacia, olfato y experiencia, es porque no se encararon seriamente algunas acciones de preparación de la empresa y de preparación de los sucesores, que son las que van a permitir la continuidad y la consolidación.

Cuando se tiene la intención que la empresa no pierda su condición de empresa familiar, el papel de los hijos del fundador cobra especial protagonismo. La situación más habitual es que éstos últimos se incorporen a la empresa, pero sin que nadie se haya ocupado de brindarles la información, la formación y la motivación para que su participación sea exitosa. Es entonces cuando los hijos “vegetan” y los padres se frustran y, en algunos casos, se desesperan. Esto se da, principalmente, porque el

---

<sup>8</sup> “No busque un Clon, prepare Sucesores” - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Junio/ Julio 2013 – Newsletter n°120.



fundador no adquirió las habilidades para inducir a sus propios hijos como sus continuadores. Esto no se hace de manera consciente, y es que, el hecho de que el fundador sea un emprendedor exitoso, no lo hace necesariamente un buen coach.

Es importante separarse de la concepción de “un único timonel” para comandar. Puede que algunos casos sea, realmente, la mejor opción; pero quedarse con esa como única opción, impide pensar en una nueva manera de dirigir la empresa con áreas de incumbencia y responsabilidad interconectadas, y un mecanismo de decisión basado en el consenso. Por eso en esta etapa, será primordial una preparación exhaustiva de los hijos; no para que ocupen el lugar del padre, sino los diferentes espacios que se deban abrir en la empresa para contener una dirección en la que participa más de uno.

En algunos casos, el fundador concluye que ninguno de sus hijos está en condiciones de dirigir la empresa, y, por lo tanto, decide preparar a profesionales no familiares para dirigirla.

En cualquiera de los dos casos, para la consolidación de la empresa se debe saltar de la práctica del emprendedor hacia la aplicación de mecanismos confiables de dirección. Con esto, no hablamos de otra cosa que “Profesionalización”.

Si la empresa queda en manos de familiares, es deseable que, como un avance hacia la consolidación, se apliquen criterios profesionales para su dirección. Esto significa contar con indicadores confiables (para salir del “intuición” del fundador), procedimientos establecidos (para que no todo dependa de las iniciativas personales, la audacia y la pasión), y mecanismos de control de gestión (para que la confianza personal no sea el único resguardo del futuro de la empresa).

Por otro lado, si la empresa queda en manos de profesionales no familiares, igualmente resulta necesario entrenar a los miembros de la familia, para poder ejercer el rol de accionistas. En definitiva, son los que hereden las acciones quienes tendrán que elegir, ratificar o remover a esa dirección profesional, y aprobar la gestión en las asambleas.

Recién después de haber encarado este proceso, será posible decidir qué lugar ocupará cada integrante de la familia. Incluso, es posible, que en su desarrollo, se descubran nuevas oportunidades para el crecimiento y la consolidación de la empresa.

### **Tipología de las sucesiones**

La titularidad de la propiedad es la variable más útil para diferenciar las distintas formas de empresas familiares, la autoridad legítima para la toma de decisiones deriva de los



derechos de propiedad que la ley confiere a los accionistas. En las empresas más grandes la propiedad está tan fragmentada y es tan remota que los temas de control real sobre el gobierno de la compañía están en manos del alto management, (Lansberg, 1999), en cambio el control de la propiedad en las empresas familiares privadas o en las que cotizan en bolsa pero están controladas por una familia, está por lo general en manos de un grupo pequeño de accionistas la mayoría de los cuales están íntimamente relacionados. En estas empresas la influencia de los dueños es directa y amplia. Sean o no los propietarios integrantes del directorio, ejercen el poder último de la compañía, en las empresas familiares la diferencia entre titularidad de la propiedad y management está desdibujada, los derechos de propiedad en general prevalecen sobre la autoridad ejecutiva.

Las empresas familiares responden a tres formas fundamentales:

1. Empresas con un dueño director
2. Sociedad de hermanos
3. Consorcio de primos

En general van evolucionando de una forma a la siguiente a medida que va pasando de una generación a otra. Sin embargo, algunas empresas familiares famosas, (Lansberg, 1999), como Bloomingdale fueron fundadas por dos o más hermanos, así como hay empresas que se mantuvieron durante varias generaciones con un dueño único, como por ejemplo la familia italiana Beretta, fabricante de pistolas, que ha transferido las acciones en línea directa durante 13 generaciones.

1. La empresa familiar con un solo dueño director

El autor que mejor capta la realidad de estas empresas es León Danco, (Lansberg, 1999), de sus trabajos surge que la característica distintiva de estos tipos de empresas familiares es el centralismo del dueño director:

*“El organigrama de una empresa con dueño director se parece a una araña. El dueño ocupa el centro y periódicamente sale de él para conversar con el capataz de la planta o el encargado de depósito o el jefe de ventas. Pero sigue siendo un sistema de “yo” y “él”, un sistema de uno a uno. Nadie se reúne para fijar los objetivos o comparar los datos...Nadie le dice al director que no debería comportarse de ese modo. Si los empleados lo dijeran, se consideraría un motín. Su empleo está basado en cumplir*



*estrictamente con la filosofía de gestión básica del dueño...La lealtad y la permanencia en el cargo permiten ascender por la escalera organizacional.”*

Los dueños con toda la autoridad están estrechamente relacionados con todos los aspectos de la empresa, constituyen el enlace con los recursos externos críticos, como bancos, proveedores y clientes. (Lansberg, 1999). Firman personalmente los préstamos otorgados a la compañía y ofrecen sus activos como garantía. Toda la información, tenga que ver con la compra de un pisapapeles o con adquisiciones importantes fluye hacia el centro y las decisiones se irradian hacia fuera hasta llegar al Management primero y a los empleados después.

Esta estructura funciona bien durante las primeras etapas de crecimiento de la empresa, sin embargo si crece en tamaño y complejidad, esta estructura se ve sobrecargada así como el dueño, en algún momento se ve obligado a delegar, sin embargo esto no resulta sencillo para la mayoría, en general siguen conservando el control sobre todas las decisiones críticas, cualquiera sea el tamaño de la empresa. Aunque la mayoría de los propietarios están muy ocupados con la empresa como para dedicarle mucho tiempo a la familia, como controlan la economía familiar los torna poderosos dentro de ese sistema. La empresa suele tener una presencia psicológica importante en la familia y el dueño director decide quién puede trabajar en ella y participar de sus beneficios.

Cuando el dueño director es además el fundador de la firma, adquiere una estatura simbólica e impregna la cultura empresaria. En estas empresas la cultura organizacional suele reflejar la psicología y la visión del mundo del fundador, (Lansberg, 1999), lo cual tiene consecuencias importantes para la sucesión, ya que su legado a la segunda generación es un gran desafío porque la empresa familiar carece de experiencia para planificar la partida del líder máximo y para el proceso de asunción de un nuevo líder.

No todas las empresas que concentran la autoridad en un solo dueño son de primera generación, ya que a veces se transfieren a un único heredero, por ejemplo, al hijo varón mayor o al más competente, porque crean que es necesario concentrar la propiedad y el control para asegurar coherencia en las políticas y eficiencia en la gestión.

## 2. La sociedad de hermanos

Es la clase de organización favorita de los padres que desean ver trabajar a sus hijos en equipo, la propiedad suele estar dividida en forma equitativa entre los hermanos, comparten su influencia en la toma de decisiones.



Coordinar la participación de los diversos hermanos puede ser difícil, especialmente cuando algunos participan activamente y otros son solo accionistas, preservar el adecuado equilibrio de poder entre los hermanos es el desafío fundamental.

La sociedad entre hermanos tiene dos formatos:

- a) *Primero entre iguales*: Se trata de un grupo con un líder único reconocido, debe evitar asumir el papel de un padre porque si no inevitablemente surgen conflictos con sus hermanos.
- b) *Liderazgo compartido*: Todos dirigen la empresa en calidad de equipo, están en condiciones de igualdad como accionistas y en relación a la autoridad. El mayor desafío de este sistema es que los empleados y el mundo exterior comprendan y trabajen con esta estructura.

La organización familiar que genera este tipo de sociedad es más compleja, porque incluye a los padres, hermanos y cónyuges e hijos de los hermanos. La forma en que esté organizada tiene consecuencias importantes para la sucesión a la siguiente generación.

### 3. El consorcio de primos

Se caracteriza por una estructura fragmentada de la propiedad, que se ha dividido en el transcurso de varias generaciones entre varias ramificaciones de una familia extendida. El rasgo que la distingue es su carácter dinástico y que las acciones están en manos de un gran número de primos.

El grado de influencia de cada ramificación depende de tres factores:

- a) Cantidad de primos que la integran.
- b) La capacidad de primos de una rama para formar una coalición y actuar de manera concertada.
- c) Cantidad de primos con cargos jerárquicos en la empresa: cuanto mayor sea la representación de una rama en el Management superior, mayor será su influencia.

Las familias tienden a crecer exponencialmente mientras que las empresas lo hacen linealmente. (Lansberg, 1999). A medida que la empresa se expande y madura requiere mayor capital de trabajo, por otro lado a medida que aumentan los titulares de la propiedad suele ser difícil mantener sus estilos de vida a partir de los dividendos, lo que hace que un número creciente de accionistas desea convertir en efectivo sus tenencias.



Mientras que en la sociedad entre hermanos los integrantes no suelen tener una diferencia mayor a quince años, en un consorcio de primos esa diferencia puede ser de hasta treinta años. Las transferencias relativas a la propiedad de padres a hijos se convierten en un proceso continuo, mientras que la sucesión del Management tiene lugar a intervalos variables, cada vez que los líderes máximos están listos para retirarse. También es normal que cada rama de la familia desarrolle su propia planificación sucesoria, debilitando la capacidad de la familia en su conjunto para seguir controlando la propiedad. En general, los primos no se comportan como capitalistas, han heredado sus acciones y muchos solo están interesados en el tamaño y la frecuencia de los beneficios.

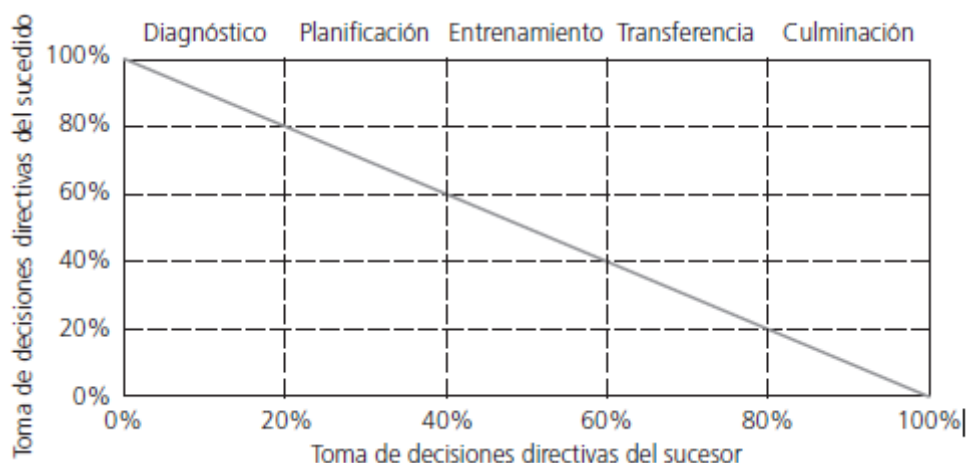
Frecuentemente están diversificados en unidades de negocio diferentes vigiladas por la sociedad de control familiar, es común que los descendientes de cada rama tengan un papel dominante en una de esas unidades, se produce una especialización por rama familiar. La sociedad de control en general está sometida a la estricta vigilancia de un directorio con representantes de las diversas ramas y directores externos, un consejo familiar, una asamblea de accionistas y una fundación familiar. Su función consiste en regular las relaciones entre el complejo grupo de accionistas familiares con intereses diversos.

### **Modelo de sucesión de la empresa familiar**

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. Sin embargo, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares (e incluso la ruptura de relaciones entre ellos).

Para explicar el proceso de Sucesión se utilizará el modelo de Imanol Belausteguigoitia Rius, descrito en su libro *“Empresas Familiares”*(2012). El mismo consta de cinco fases y se desarrollará a continuación:

En un primer cuadro, se puede graficar la relación inversa entre la influencia en la organización, desde el punto de vista de las decisiones directivas, del Sucesor y del Sucedido, a lo largo de las distintas fases del proceso de Sucesión. Esto es, porque a medida que uno comienza a ejercer más influencia, el otro la pierde:



**Figura 3:** Etapas del proceso de sucesión. Influencia del sucesor y del sucedido.

(Belausteguigoitia Rius - *“Empresas Familiares”*(2012))

No es tarea simple, determinar cuándo comienza el proceso de sucesión. En algunos casos, puede pensarse desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. Desde pequeños, observan y aprenden del trabajo del padre. Aunque son muy jóvenes para formar parte del negocio, el proceso se ha iniciado.

Un punto de partida podría considerarse los primeros pasos en la vida profesional de los hijos. Estos pueden ser en la empresa de su padre o pueden desarrollarlas fuera de la misma con la idea de incorporarse más tarde, trayendo otras experiencias.

#### *Fase I ó de Diagnóstico*

El fundador observa la organización y se pregunta qué será de ella en el futuro y si alguno de sus hijos se interesará por el negocio. Es posible que alguno de los descendientes se haya incorporado a la organización, pero aún no esté maduro como para decidir su futuro en relación con la empresa. También existen cuestionamientos sobre la conveniencia de continuar con el negocio, si ofrece buenas posibilidades a los descendientes o sería mejor que busquen un camino diferente y cuántos descendientes cabrían en la organización. El fundador hace un diagnóstico tanto del subsistema de familia (aquellos posibles candidatos a incorporarse o a sucederlo en la empresa) como del subsistema de empresa. También surgen preguntas relativas a la propiedad, si



cuando llegue el tiempo de retirarse, venderá o heredará la empresa y si fraccionará o concentrará la propiedad en una sola persona.

Durante estos dos o tres años de la primera fase existe una gran incertidumbre, aunque no es urgente que se despejen las incógnitas planteadas. En esta fase de diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad.

### *Fase II ó de Planificación*

Después de la fase de diagnóstico, se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para la organización en un futuro. En algunos casos, los sucesores ni siquiera se han incorporado a la empresa, tal vez porque están realizando algunos estudios de posgrado o trabajando en otras organizaciones, pero ya se conocen sus capacidades e intenciones.

En la fase de planificación se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quienes serán los sucedidos. Un plan de sucesión diseñado sólo por el líder, sin involucrar a los posibles sucesores, tiene mayores probabilidades de fracasar.

### **El plan de Sucesión**

El proceso de sucesión en estas empresas suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en la empresa y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos. Para mantener la unidad, es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen en distintos niveles las personas involucradas, de esa forma se gana legitimidad y la aceptación de las personas que se hallan involucradas en el proceso. Para incrementar las posibilidades del éxito se deben contemplar los siguientes puntos:

#### *a) Compromiso de la dirección hacia el plan*

Los directores de las empresas familiares que por lo general son sus propietarios y fundadores, suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ello sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental radica en el día a día, y para muchos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca lleguen



a realizarse. Estos “hacedores” deben tener claro que la planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente, y también deben comprender que la no planeación tiene costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin éste, no vale la pena esforzarse en realizarlo.

*b) Diseño de la organización deseada*

Tal vez la organización haya realizado la planeación estratégica y tenga bastante claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez trazados éstos, se podría diseñar finalmente el futuro deseado. Con base en este diseño se podrán precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

*c) Definición de los perfiles de los futuros directores*

Con la información recabada en el punto anterior se puede definir el perfil que un directivo debe tener. En el caso de empresas familiares suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que los posibles sucesores puedan ser moldeados para que se acerquen al perfil deseado. Sin embargo, sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponda a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.

Existen otros tres puntos complementarios para redactar el plan de sucesión, que corresponden a las Fases III, IV y V, del modelo del proceso de sucesión, que se detallan a continuación:

*Fase III ó de Entrenamiento*

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuáles son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades, e incluso, trabajar fuera de la compañía.

Así, al final del período de entrenamiento, los sucesores se encontrarán a la altura de los puestos que van a asumir. Aunque no tengan un plan detallado de entrenamiento, el



trabajo cotidiano termina por ser el mejor entrenamiento, sin embargo debe complementarse con otros elementos para lograr una mejor preparación. Con frecuencia, los hijos e hijas de los empresarios se incorporan a las organizaciones sin una experiencia laboral previa. Quienes han tenido la fortuna de trabajar en diversos lugares antes de integrarse a las empresas de sus familias, pueden ver con claridad los beneficios de haber trabajado antes para otras organizaciones, como por ejemplo:

a) *Sentimiento de seguridad*

Sentir que se tienen otras alternativas además de las que se presentan en la familia provoca un sentimiento de libertad y seguridad. Haber tenido una experiencia fuera de la empresa da la tranquilidad de poder trabajar en otras organizaciones.

b) *Se aprende a mandar recibiendo órdenes*

¿Cómo se puede dirigir acertadamente si no se ha tenido la experiencia de haber sido dirigido? Ponerse en los zapatos del subordinado significa comprenderlo mejor y, si se ha tenido la suerte de estar bajo las órdenes de otros, es más fácil lograrlo.

c) *Incorporación de ideas diferentes*

Las personas que sólo han trabajado en una institución pueden experimentar la llamada “ceguera de taller”, es decir, les resulta difícil incorporar ideas novedosas y detectar vicios y prácticas inoperantes, cuestiones que son fáciles de realizar para quienes se formaron en otras empresas.

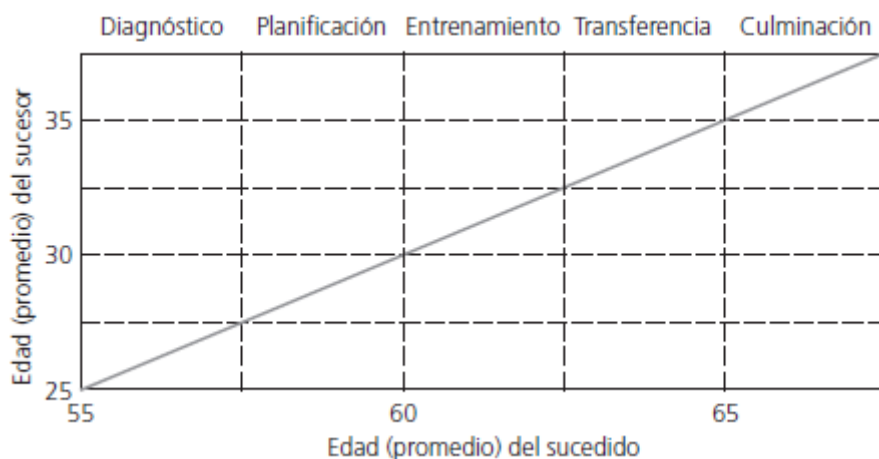
Para todos aquellos que se incorporaron a las empresas de sus padres sin tener una experiencia previa, es recomendable que no ocupen un cargo directivo desde su contratación, sino escalar puestos poco a poco. También es importante vincularse a otras empresas. La ceguera de taller es una enfermedad que puede curarse si se observan otras prácticas organizacionales.

*Fase IV o de Transferencia*

Existe un período en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo uno de ellos es el que ostenta el cargo de director general. Del mismo modo en que no se puede hablar de un atardecer o amanecer inmediato, la fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones entre todos que se relacionan de alguna manera con la empresa. Por ello, esta fase debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente de los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.

### *Fase V o de Culminación*

No es posible cantar victoria hasta concluir con éxito el proceso de sucesión y éste no termina el día en que el fundador “entrega las llaves”. Hay veces que cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. Uno de los ejemplos más comunes es el regreso del fundador o sucedido, quien por no sentirse bien fuera de la compañía, desea regresar, lo que afecta todo el proceso. Por otro lado, el sucesor también podría experimentar algunos problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad, produciéndose así cambios de última hora<sup>9</sup>.



**Figura 4:** Etapas del proceso de sucesión: edades del sucesor y del sucedido.

(Belausteguigoitia Rius - “*Empresas Familiares*”(2012)

<sup>9</sup> BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. “Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. 3ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2012. ISBN 970-10-4495-9.



## Plan de contingencia

Por oposición al plan de Sucesión (donde se planifica todo lo previsible para implementar en un tiempo estipulado), el plan de contingencia apunta a estar preparado para dar la mejor respuesta ante hechos que pueden ser imprevisibles, como por ejemplo que el empresario titular fallezca en un accidente o decida abruptamente que no quiere seguir trabajando. Debe ser de orden general, por ejemplo, podría contemplar a los cónyuges e hijos pequeños que aún no se incorporan a la empresa o a otros miembros de la familia que no se habían considerado como opciones de sucesión, los cuales deben recibir un curso básico sobre la administración del negocio de la familia. También puede ocurrir que sea el sucesor quien cambie de planes, o que se sospeche que no estará a la altura del puesto requerido, en todos los casos es importante haber diseñado un plan de contingencia adecuado, porque se volverá a la primera fase del proceso de sucesión, pero a una edad más avanzada.

Para confeccionarlo de manera más completa, el plan podría contener, no sólo lo referente al traspaso de poder (y, eventualmente, titularidad de la empresa) sino también las estrategias frente a riesgos externos (como una devaluación, una recesión, el aumento de las tasas de interés, etc.) o riesgos internos (tales como una huelga del personal, el incendio de las instalaciones, etc.). El gran desafío de este plan, es prepararse para poder dar la mejor respuesta ante hechos imprevisibles (Glikin, 2010).

## Momentum

¿Cuándo conviene empezar a preparar la salida? En respuesta a esto, Glikin dice: “*A los 55, ya hay que empezar a pensar en el relevo*”<sup>10</sup>. Para este autor, el tiempo que puede llevar el proceso depende de la complejidad y de la estructura de la empresa o negocio, y a la magnitud de los cambios que sean necesarios.

Quien espera que su empresa continúe en su familia, debe elegir a sus posibles sucesores, formarlos, y hacerlos partícipes del proceso de sucesión, para evitar conflictos y lograr una participación en las decisiones que sea sustentable en el tiempo. Y, además, prepararse emocionalmente, y seleccionar las actividades que se van a encarar a lo largo del tiempo de retiro, lo que hace el proceso aún más largo.

---

<sup>10</sup>Nota para Clarín - <http://www.ieco.clarin.com/afterwork> - Publicación del 20/02/2015



Teniendo en cuenta que un proceso bien planificado, puede llevar entre 10 y 15 años, a los 55 años es una buena edad para empezar a imaginar escenarios futuros, porque en la siguiente década va a surgir el deseo de no seguir trabajando con el mismo ritmo. Y quizás hay procesos que hasta ese momento dependieron absolutamente del dueño, que en el futuro deben tener un carácter más pautado, para evitar conflictos.

Hay casos en los que los dueños, fundadores de las organizaciones, se han comportado siempre como “monarcas absolutos” y en ningún momento prepararon a la empresa para el cambio. En esos casos, dependerá que el dueño esté dispuesto a iniciar un proceso de cambio que implique formar a gente que nunca antes tuvo capacidad de reflexión ni de acción diferente a lo que el dueño decía. Para lograrlo, éste último, debe convencerse que el cambio le permitirá tener una empresa más grande que la que tiene hasta ahora y eso le generará más beneficios. Parte de esto es que "retirarse a tiempo es una de las maneras de tener éxito".

El sólo hecho de tomar conciencia de que se puede imaginar un futuro diferente del presente, y ser protagonistas de ese futuro, da la oportunidad de ser pro-activo, y de diseñar estrategias que permitan una salida exitosa, desde lo personal y desde lo empresarial.<sup>11</sup>

### **¿Cómo preparar a los sucesores?**

Como se vino mencionando a lo largo de todo el desarrollo del presente trabajo, el proceso de preparar a los sucesores, es una de las claves estratégicas para la continuidad y consolidación de la empresa. De la misma manera es fundamental para que la generación actual en ejercicio de la conducción, sea fundadora o subsiguiente, pueda relajarse y vivir la empresa desde una perspectiva diferente.

El Dr. Fernando Weimberg<sup>12</sup>, consultor socio en CAPS, menciona que cuando el fundador de una empresa familiar tiene que encarar la preparación de sus hijos, debe atender cuatro aspectos fundamentales:

1. La integración al trabajo cotidiano (y en ese caso, hay que definir si empezarán de abajo, o desde un puesto de jerarquía).

---

<sup>11</sup> “¿Cuándo conviene empezar a preparar la salida?” - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Agosto/ Septiembre 2011 – Newsletter n°99.

<sup>12</sup> “¿Cómo preparar a los sucesores?” - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Junio/ Julio 2013 – Newsletter n°120.



2. La preparación para dirigir la empresa.
3. La preparación para ejercer el control familiar en la empresa (incluso en el caso en que la empresa se haya profesionalizado, o esté en vías de profesionalizarse).
4. La preparación para las decisiones patrimoniales.

Para esta preparación no deben utilizarse los métodos tradicionales de educación formal, dado que los sucesores no son “estudiantes” sino “participantes” de un proceso que culminará en su preparación para la vida y no, para la aprobación de un examen. Por esto, para que el proceso sea exitoso, es necesario descubrir cuál es el estilo de aprendizaje de los distintos participantes. No podrá ser exitoso un proceso de sucesión en que los objetivos no sean consensuados con la generación que actualmente tiene el mando; sin embargo éstos tendrán que ser flexibles y personalizados en función de todas las personas que participan. Ello implica conocer las experiencias previas de los participantes, dado que su contribución, al compartir lo ya vivido, es una de las claves para obtener los resultados deseados. La manera más eficaz de consolidar el aprendizaje es a través del entrenamiento sobre la base de casos de estudio, juegos de roles y otros mecanismos dinámicos y basados en cuestiones de la vida real de la empresa y el mercado donde esta se desenvuelve. El éxito dependerá de que los participantes mantengan el interés en todo momento y se involucren en las cuestiones de la empresa. Para que el resultado sea óptimo, los ejemplos y las practicas deberían basarse en las propias experiencias de los participantes, dado que al verse reflejados permanentemente en el trabajo, tienden a ser más receptivos al aprendizaje.

Como mencionáramos anteriormente, el hecho que el dueño fundador sea un empresario exitoso no lo hace, necesariamente, un buen coach. Por eso, para que la formación de los sucesores en una empresa de familia sea próspera, lo más probable es que las experiencias del empresario sean complementadas con el asesoramiento profesional de especialistas en coaching que, incluso estén involucrados en el tema de la planificación sucesoria.

Un buen proceso de preparación de los sucesores debe ser percibido y reconocido por quienes se disponen a dejar el mando, y por el propio entorno de la empresa, dado que,



en su transcurso, se produce un cambio de actitud en los participantes que permite avizorar el éxito del proceso de traspaso del poder (Weimberg, 2013)<sup>13</sup>.

### **Cuando los herederos no quieren ser sucesores**

Se ha gestado entre las pymes y las empresas familiares un cambio de paradigma que, hasta hace poco tiempo, había quedado relegado sólo a grandes firmas: el de los herederos que no quieren ser sucesores porque prefieren desarrollar su propio camino profesional. "Hoy, los hijos les dicen a sus padres 'este es tu proyecto, no el mío'", observa Paula Molinari, al frente de la consultora Whalecom. El hecho ocurre y es cada vez más habitual, aunque, todavía, se hable poco de ello<sup>14</sup>.

Sin embargo, su calidad de herederos los convierte en accionistas, y con esto, en responsable de la toma de decisiones para la gestión de la empresa. Por lo que deberá entender de informes de gestión, participar de juntas de accionistas y controlar que la empresa no sea vaciada. O venderla.

En este sentido, Leonardo Glikin<sup>15</sup>, indica que es necesario que los miembros de la nueva generación que no estén en el día a día, se integren a instancias de la dirección para cuidar sus intereses. Con este objetivo, los nuevos herederos pueden formarse para ser buenos accionistas. Ya que, como tales, les ocupará ejercer el control sobre quienes gestionan.

Diego Ghidini, director de la consultora Ghidini Rodil, recomienda para los casos en los que los herederos no quieren hacerse cargo de la gestión diaria de la empresa, que no formen parte del directorio, porque esto desvirtuaría el rol de dirigir, porque para esto hace falta tiempo, ganas y vocación. Por esto, la formación de un gobierno corporativo ayuda a organizarse.

Andrea Grobocopatel, presidenta de Fundación Liderazgos y Organizaciones Responsables, indica: "Los dueños que no quieren ser ejecutivos tienen que tratar de estar en el directorio o exigir asambleas en las que se demuestre qué se está haciendo.

---

<sup>13</sup> "¿Cómo preparar a los sucesores?" - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Junio/ Julio 2013 – Newsletter n°120.

<sup>14</sup> "Herederos que no quieren ser sucesores" – Nota para [www.cronista.com](http://www.cronista.com) del 05/02/2015 por Laura Mafud y Facundo Sonatti.

<sup>15</sup> Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Febrero 2015 – Newsletter n°139.



Para ser un buen accionista, hay que pedir informes anuales. O, mejor aún, semestrales".<sup>16</sup>

Un caso que podemos poner como ejemplo es el de María Gabriela Díaz, abogada. En los '70, su padre fundó Botonera Cordobesa en la capital provincial. Luego, adquirió Sarquis & Sepag. Entre las dos firmas, trabajan 60 empleados y colaboradores. Sus dos hermanas se desempeñan en la empresa familiar. Ella, en cambio, hace 18 años partió a Arroyito, donde comanda, con otros socios, el estudio Díaz, Acosta, Fabre & Asoc. Hace un tiempo, su padre decidió cederles las acciones. Una de sus hermanas preside el directorio y la convocó a colaborar. Se fue involucrando en las decisiones.

Sin embargo, Díaz nunca quiso dejar su emprendimiento. Para encontrar el equilibrio, optó por delegar funciones en sus socios. A la empresa familiar, acude una vez por semana para participar de reuniones.<sup>17</sup>

Más del 60% de los fundadores de pymes considera instalar un CEO, según una encuesta realizada por el consultor Atilio Penna. Las principales razones son: cansancio del dueño, la necesidad de reestructurar la organización y las ganas de dedicarse a la dirección de nuevos negocios o proyectos.

Un tema que, difiere del título de este apartado, pero que lo complementa, es cuando un hijo, simplemente, no califica. No todos tienen las aptitudes que se necesitan o, lo que es peor, no muestra una actitud de querer aprender. Aquí entra la capacidad que tiene que mantener el fundador para poder acompañar el proceso de sucesión y, tener el suficiente criterio para tomar la decisión que corresponda en pos de lo que sea más beneficioso para la empresa y para la familia. Incluso, si esto implica separar a un hijo de sus funciones en la gestión de la empresa familiar.

Para que una decisión de este estilo no genere un conflicto que trabe la operatoria, debe estar acompañado de un instrumento que dé amparo legal a cada una de las partes. Esto es, porque aunque se separe a un hijo de la gestión de la compañía, éste sigue teniendo derechos de participación como heredero. Leonardo Glikin<sup>18</sup> menciona un caso de estas características, en que el tema se resolvió con una división patrimonial, para que el hijo que quedó fuera de la gestión por decisión de su padre, no se convirtiera en un objeto

---

<sup>16</sup> "Herederos que no quieren ser sucesores" – Nota para [www.cronista.com](http://www.cronista.com) del 05/02/2015 por Laura Mafud y Facundo Sonatti.

<sup>17</sup> "Herederos que no quieren ser sucesores" – Nota para [www.cronista.com](http://www.cronista.com) del 05/02/2015 por Laura Mafud y Facundo Sonatti.

<sup>18</sup> "Cuando un hijo no aplica" - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Febrero/ Marzo 2011 – Newsletter n°93.



de la gestión de sus hermanos, en caso de que, por fallecimiento de este o de su esposa, se convirtiera en heredero de acciones. Para ello, preparó un sistema de “partición por ascendientes”, a través de un testamento, que dejó claramente establecido que recibiría por herencia otros bienes, y que las acciones de la empresa serían sólo para sus hermanos.

Esa decisión patrimonial se complementó con un trabajo de formulación de un protocolo familiar (tema que profundizaremos más adelante).

De esta manera, lo que surge de lo explicado anteriormente es que, para que la empresa mantenga el carácter de familiar, no es condición que los hijos sean necesariamente los sucesores del padre / fundador. Estos pueden mantener el control siendo accionistas y delegando las funciones de gestión. Profesionalizándose y delegándola a terceros a los cuales controlarán, o definiendo formalmente qué cargos tendrá cada uno.

### **La teoría de agencia**

Esta teoría habla de la relación existente entre personas (principales) que contratan a otros (agentes, de ahí el nombre de la teoría), para realizar trabajos, delegándoles la responsabilidad y autoridad requeridas para llevarlos a cabo. Si las dos partes buscan maximizar su utilidad, hay razones para pensar que el agente no siempre actuará de acuerdo con los mejores intereses del principal (Jensen y Meckling, 1976). El principal puede limitar estas diferencias con el agente, al establecer incentivos adecuados al agente e incurriendo en gastos diseñados para limitar las actividades no deseadas del agente. Así que, en términos empresariales, si una familia empresaria (principal) que es propietaria de un negocio, contrata a un ejecutivo ajeno (agente) a esa familia, con la idea de alinear los intereses de la empresa y el ejecutivo, habría que incurrir en costos de agencia (incentivos, bonos, prestaciones adicionales, etc.)

Hay un gran número de organizaciones familiares donde los propietarios son, a su vez, los operadores. En estos casos, los costos de agencia son menores y por ello más eficientes, aunque poner en manos de unas mismas personas la propiedad y la dirección de una empresa, puede incentivar a cometer acciones que podrían dañar a la empresa (y a ellas mismas), por lo que sería una mejor opción hacer una separación entre propiedad y dirección, es decir, poner a la empresa en manos de diferentes personas.

Ya sea en las mismas manos o en diferentes, la propiedad y la dirección deben estar en manos capaces de agregar valor a la empresa y esto supone rendición de cuentas,



transparencia, definición de rumbo, trabajo comprometido y, en términos generales, profesionalización.

### **Alternativas a la sucesión en la empresa familiar**

Si bien, venimos destacando que una de las claves para la continuidad de la empresa familiar es una correcta planificación de la sucesión, para que pueda pasarse a la siguiente generación continuando con el éxito de la empresa y, sin perder su condición de familiar, hay casos en los cuales la sucesión no es la solución más conveniente. Sino que, por el contrario sería una decisión equivocada. Si bien, los casos son de los más variados, podemos citar algunos ejemplos:

- Cuando las relaciones familiares entre los sucesores son malas. En este caso, poner el negocio en sus manos, los enfrentaría aún más.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.
- Ninguno de los posibles sucesores en la familia tiene las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- El negocio es riesgoso, está en declive o puede pertenecer a un segmento económico que tendrá poco desarrollo en el futuro.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos a la familia.
- A pesar de que a los sucesores les interesa continuar con el negocio y cuentan con la capacidad para ello, tienen mejores alternativas profesionales.
- La familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

Si bien, el fin del negocio familiar, puede parecer en principio un fracaso, si la decisión se toma correctamente y en el momento justo puede ahorrar muchas pérdidas. Por esto es que, de no ser posible la sucesión, tendría que optarse por alguna alternativa:

- *Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada)*. Ésta suele ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. El empresario se deja llevar por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente. Hay veces



que es imposible hacer otra cosa, dadas las circunstancias familiares y empresariales.

- *Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia.* Normalmente, esta alternativa es el sueño de la familia, pues así se da continuidad al negocio. Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la capacidad requerida para los puestos, las posibilidades de éxito se incrementan. Aunque también puede propiciar distanciamientos entre familiares si se complica el proceso de sucesión.
- *Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo.* Así se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo.
- *Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.* Esta opción es una alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño.
- *Vender a otras personas o instituciones.* La empresa puede resultar interesante para otros inversionistas como competidores, empleados u organizaciones. Para esto es fundamental hacer una correcta valuación de la compañía.
- *Liquidar la empresa.* Cuando no hay sucesión en la empresa y nadie ofrece un precio adecuado para su venta, aparece la opción de liquidación, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos para cerrar la compañía.
- *Cotizar en la Bolsa.* No es lo habitual, pero para aquellas que alcanzan altos niveles de facturación o importante crecimiento, representa una fuente importante de financiamiento. Es posible conservar el control familiar de la empresa si, a pesar de elegir esta opción, la familia conserva la mayoría de las acciones o si se emiten acciones sin derecho a voto para que miembros ajenos a ella las adquieran.
- *Otras opciones.* O, incluso, combinaciones de las alternativas antes expuestas.

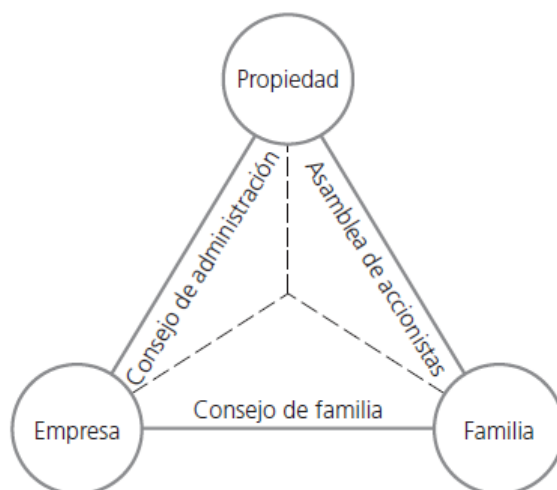
## CAPÍTULO III

### MARCO LEGAL Y REGULATORIO EN ARGENTINA

#### Órganos de gobierno

Los órganos de gobierno, son los instrumentos que permiten a las empresas responder a las exigencias de un marco jurídico. En nuestro país, la mayor parte de las empresas se constituye bajo la forma de sociedad anónima que exige contar, al menos, con un consejo de administración (Directorio) y una asamblea de accionistas que deben reunirse con la regularidad que indica la ley de sociedades comerciales. En el caso de las empresas familiares, como parte del órgano de gobierno puede crearse la figura llamada *consejo familiar*, que ha encontrado gran aceptación fundamentalmente en Estados Unidos y Europa (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Las asambleas de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar, son mecanismos de articulación o interfaces entre las dimensiones de propiedad, empresa y familia:



**Figura 5:** Órganos de Gobierno. (Belausteguigoitia Rius - “*Empresas Familiares*”(2012)

La asamblea de accionistas es el instrumento mediante el cual, los propietarios de la empresa se reúnen para fijar posiciones y tomar las correspondientes decisiones sobre la organización que poseen. Es el órgano supremo de gobierno de una empresa. El *consejo de administración*, debe defender las posiciones y los intereses de los accionistas. Lo



hacen mediante asambleas en las que se incluye la vigilancia de la organización. Por último, el *consejo familiar* organiza y le da formalidad a los derechos e intereses de los miembros de la familia respecto del negocio.

En este tipo de empresas, dentro de la gran cantidad de familiares que la integran, sólo algunos formarán parte del consejo familiar. Por lo general, son los propietarios de la empresa y están representados por la asamblea de accionistas. Por su parte, el órgano de administración confluye con la asamblea y puede estar combinado con miembros de la familia y externos a ella. El Director tiene obligación de cumplir las demandas del consejo familiar.

Si bien el órgano de gobierno debe entenderse como una herramienta que optimizaría la organización de los derechos y obligaciones de los propietarios de la empresa, en la gran mayoría de los casos no operan en la práctica, y terminan siendo más un elemento decorativo que algo funcional. Se llega a esto cuando, por ejemplo, los fundadores no están dispuestos a invertir en el órgano de gobierno el costo y el tiempo que implica, por considerarlo innecesario; o cuando no conocen de su gran utilidad; o, porque creen que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades.

### **Protocolo empresario-familiar**

Como se mencionara anteriormente, una de las funciones del consejo de familia es aclarar el panorama de la empresa a cada uno de los miembros de la familia sobre diversos puntos. El diseño oportuno de normas que reglamenten los deseos e intereses de la familia y de la empresa, puede evitar grandes conflictos. Para instrumentar estas reglas, existe el Protocolo.

Hace algunos años, indica Leonardo Glikin<sup>19</sup>, quién se especializa en Planificación Patrimonial y Sucesoria, era un tema desconocido y había muy poca información del tema en el país. Hoy en día, se encuentra en la agenda de muchas empresas familiares que deciden encararlo para organizarse en función del futuro.

El Protocolo es un conjunto de acuerdos a los que arriban los actuales titulares de una empresa y los integrantes de sus respectivas familias, a fin de establecer algunas de las siguientes cuestiones:

---

<sup>19</sup> "El valor del protocolo" - Temas de planificación- Newsletter para empresas de familia. Enero/Febrero 2012 – Newsletter n°103.



- *Pautas para el ingreso, la permanencia en la empresa y el egreso de miembros de la familia:* criterios para el ingreso de familiares y parientes políticos, edad, capacitación requerida, quiénes serán los evaluadores de su desempeño, si ingresarán directamente en puestos calificados o deberán empezar en puestos operativos hasta adquirir experiencia, etc.
- *Mecanismos para la participación de los familiares en la toma de decisiones:* estos hacen a la formación de los familiares en la función de dirección. Favorece la parte “práctica” del proceso de formación de sucesores.
- *Requisitos para integrar la Dirección de la empresa:* Una definición en este sentido, permite plantear el tipo de Dirección deseada para la empresa (si fuera necesario, mejorando la actual) y, en función a esto, establecer los requisitos para lograrla. Se fijará la edad, la formación, el compromiso, experiencia para integrarse a la Dirección. Al mismo tiempo, se están poniendo normas igualitarias que hacen que todos tengan las mismas posibilidades.
- *Criterios de retribuciones:* A través de establecerlos, el titular de la compañía, marcará los lineamientos en función de lo que espera de los sucesores. De esta manera, se determinará si ganarán más los familiares que los que no lo son, si la retribución será acorde a las funciones que cumplen independientemente del lazo familiar, si se regularán en función al compromiso que muestren, sólo por poner algunos ejemplos.
- *Pautas para el traspaso de poder en la empresa:* esto acompañará el modo en que el fundador quiera hacer el traspaso de poder. No sólo establecerá el grado de compromiso, rendimiento y conocimiento que pretende de sus sucesores, sino también qué información deberán presentarle y con qué frecuencia si este quisiera seguir ligado a la empresa. Esto se dará cuando se elija hacer el traspaso de manera paulatina. En este punto, también puede fijarse quién se hará cargo de la empresa, si ningún familiar estuviese en condiciones de hacerlo.
- *Establecimiento de un ámbito de participación familiar:* es la formación del antes mencionado “Consejo de Familia”. Implica crear un mecanismo para que las opiniones de todos los familiares pueda ser escuchada.
- *Mecanismo para la prevención y resolución de conflictos:* En cualquier empresa familiar, un conflicto entre las partes puede desestabilizar la estructura completa. Por la particularidad que tiene desde su concepción del equilibrio entre los



subsistemas empresa – familia – propiedad, cualquier tema de la vida personal puede terminar afectando las relaciones a nivel empresarial. En este punto se establece un mecanismo de resolución de conflictos que siempre será más ágil que recurrir a la Justicia.

- *Pautas para el retiro de dividendos, la reinversión y retribución al Directorio:* se dejan pactados los criterios de reinversión. Esto evita que quienes tomen la Dirección afecten, con la distribución de sus dividendos, la sustentabilidad de la empresa o a otros familiares. Una política clara en este sentido es fundamental para el funcionamiento a futuro.

La descripción de los puntos anteriores, intentó dar noción de la cantidad de temas que pueden regularse mediante el instrumento del Protocolo para, de alguna manera, definir qué tipo de organización se quiere para un futuro y anticiparse a los conflictos que podrá haber a medida que se vaya pasando de generación y cada vez se incorporen más personas (familiares por consanguinidad o políticos) que tendrán derecho sobre la propiedad de la empresa.

### **El valor que agrega el Protocolo en la operatoria de la empresa**

No es sólo el valor que aporta el instrumento en sí, desde la decisión de su confección y a lo largo de todo el proceso hasta su culminación, la empresa se verá enriquecida en varios aspectos. El camino a recorrer que esto implica, deberán hacerlo en conjunto sucesores, sucedido y demás familiares con participación en las decisiones.

Cuando el fundador, o el grupo de titulares de una empresa, deciden elaborar un instrumento que permita garantizar el futuro y la trascendencia del negocio comienza una etapa de *Diagnóstico* que hace “pararse” en un momento de la vida de la empresa y determinar cuáles son los temas más significativos a resolver. En búsqueda de la profesionalización y la mirada objetiva, lo indicado es que se recurra a profesionales especializados en el tema para que el resultado sea un plan robusto que perdure a través de las generaciones. En esta primera etapa, el consultor, se interiorizará en la operatoria de la empresa y en los vínculos familiares. Se revisarán aspectos que probablemente nunca se habían puesto de manifiesto. Y, así podrán determinarse los posibles conflictos que podrían afectar a la empresa en un futuro. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos sus integrantes (asamblea familiar) y que den a



conocer sus opiniones. Luego se diagramará el orden en el que conviene encarar el proceso, cuáles son los aspectos no resueltos entre los integrantes de la familia que podrían llegar a perjudicar el trabajo en la empresa y la manera de resolverlos. De esta manera, la etapa de diagnóstico conforma una herramienta fundamental para detectar riesgos potenciales y elaborar un plan de trabajo para prevenirlos y superarlos.

En la siguiente etapa, en la *Elaboración del Protocolo*, la familia se verá dialogando de manera diferente, con la contención de un tercero especializado, con temas estructurados, pero al mismo tiempo con la libertad de tratarlos de la manera adecuada para ese grupo empresario-familiar. El transcurrir ese proceso, será un aprendizaje que los “formará” para poder mantener un diálogo, llegar a acuerdos y sostenerlos en el tiempo, fortaleciendo la confianza recíproca.

Una vez que culmina el proceso de elaboración, las partes integrantes *Firman*, ante Escribano, el instrumento por el cual han trabajado y se han comprometido. El mismo tiene *validez moral y validez legal*. A partir de ahí, tendrán que aplicar las normas contenidas en el Protocolo que es fruto de su voluntad y decisión, y mantenerlo vigente haciéndole las modificaciones que sean necesarias.

### **El valor legal del Protocolo**

El Protocolo establece pautas generales que luego deben ser reglamentadas (a través del estatuto o de las decisiones de las asambleas, los directorios o las reuniones de socios en el caso de las sociedades de responsabilidad limitada). Es un acuerdo entre privados, con valor legal en tanto “acuerdos extra societarios” que, aunque **no tienen publicidad frente a terceros**, obligan a los socios entre sí. Por lo cual, cualquiera de los socios puede exigir a los demás, lo acordado en el Protocolo. Por ejemplo quién se hará cargo de la toma de decisiones si a uno de ellos le pasara algo.

Si bien la herencia futura sigue sin permitirse en nuestro país, hay nueva reglamentación que favorece la confección de este instrumento: con la última reforma del Código Civil, en su artículo 1010 (Ver **Anexo 1**), resultan totalmente aceptados los pactos entre socios para la continuidad empresaria que establece que en caso de fallecimiento de alguno de ellos, su parte quedará a favor del o los socios sobrevivientes, en tanto que los herederos del socio fallecido recibirán el valor de la parte, sea a través de un seguro de vida, o en una cantidad determinadas de cuotas que haga que la deuda resulte pagable para los adquirentes de esa participación.



Este tipo de pactos se denominan "*buy and sell agreement*". Esto viene a cubrir una necesidad para dos situaciones: la primera es el caso de las Pymes conformadas por socios no familiares, para quienes la posible llegada de herederos no preparados podía ser un riesgo fuerte de conflictos y pérdida de control. La segunda son las empresas familiares en las que se establece que la participación societaria sólo puede transferirse entre parientes consanguíneos, pero nunca recaer en parientes políticos.



## II. METODOLOGÍA

### 1. Objetivos

#### 1.1. General

Estudiar la manera de planificación óptima de la Sucesión de manera que garantice la continuidad de la empresa familiar. A través de un estudio de Caso, proponer un plan a medida para Multiradio S.A.

#### 1.2. Específicos

- Estudiar los distintos modelos sucesorios
- Investigar aspectos legales que permitan dar robustez al plan de sucesión
- Estudiar el contexto de la industria en la que opera la empresa seleccionada para evaluar la proyección de continuidad a futuro.

### 2. Hipótesis

Una Empresa Familiar puede, con una correcta profesionalización, llegar a un plan de sucesión robusto y tener continuidad a lo largo de las distintas generaciones.

### 3. Diseño de la investigación

Para este trabajo se realizó un tipo de investigación no experimental, dado que se eligió como metodología el estudio de un caso. Esta constituye una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto y se eligió por varios motivos: en primer lugar porque era la mejor manera de acotar el alcance de la investigación. Dado el enorme universo de empresas familiares que hay, incluso a nivel nacional, no se hubiese podido demostrar de manera clara un proceso de sucesión si hubiésemos optado por seleccionar una muestra de varias empresas y nos hubiésemos tenido que detener en las particularidades de cada una para poder desarrollarlo. En segundo lugar, por ser Multiradio S.A la empresa en la que me encuentro trabajando actualmente, tengo acceso a información precisa y confiable que me ha permitido poder desarrollar el caso de estudio. En tercer lugar, porque en la empresa seleccionada el problema de la



continuidad, la planificación del retiro del fundador y el plan de sucesión constituye la problemática actual y, adicionalmente, se encuentra en el momento óptimo para comenzar por las edades de los sucesores y el sucedido. Hay un clima de intención de cambios y reestructuraciones que favorece lo que, en otro momento, hubiese hecho imposible la predisposición de dedicarle tiempo y recursos.

#### **4. Tipo de Investigación**

La investigación realizada fue del tipo “Descriptiva”. Los datos se obtuvieron de la siguiente manera:

##### **4.1. Datos primarios:**

- Entrevista con la Gerente de Administración y Finanzas.
- Entrevista con el Gerente General
- Datos obtenidos de publicaciones y políticas de la empresa

##### **4.2. Datos secundarios:**

- Bibliografía especializada. En cuestión de Sucesión y profesionalización en empresas familiares.
- Investigación de casos actuales.
- Legislación vigente en cuestiones de herencia en Argentina

#### **5. Análisis de la información**

Se han utilizado los datos obtenidos en las entrevistas mencionadas, para la construcción del caso de estudio. La entrevista con el Gerente General de Multiradio S.A. permitió obtener datos de la historia de la empresa y la familia, particularidades de la industria de las telecomunicaciones, descripción de los perfiles de los fundadores, problemas coyunturales atravesados por la compañía, expectativas y proyecciones para el futuro del negocio. De la entrevista con la Gerente de Administración y Finanzas se han obtenido detalles de la operatoria de la empresa, estructura, toma de decisiones, más una percepción desde su posición del futuro de la empresa en caso de sucesión, teniendo como referencia experiencias vividas que le han permitido formar opinión del modo de delegar del actual presidente y el perfil de sus hijos.



De las publicaciones propias de Multiradio S.A, se ha podido enmarcar en cuestiones de Estrategia, Misión, Visión y datos del mercado.

Una vez construido el Caso, se combinó con los datos obtenidos de fuente secundaria y el marco teórico desarrollado, para proceder a la elaboración de un Plan de Sucesión propuesto robusto a medida de Multiradio S.A.



### III. CASO DE APLICACIÓN: MULTIRADIO S.A

#### Alcance del negocio

Establecida inicialmente para servir al mercado local de radios móviles, Multiradio se ha expandido para proveer soluciones a otros mercados relacionados, sirviendo a las principales empresas del país, tanto públicas como privadas, (Web Multiradio, 2015), operadoras de telecomunicaciones, operadoras de CATV, broadcasting, operadoras satelitales, bancos e instituciones financieras, compañías de energía, FFAA, agencias privadas de seguridad, en el despliegue de soluciones de transporte y acceso de voz, video y datos, utilizando vínculos de cobre, fibra óptica, microondas y satélite.

Tiene actualmente un edificio propio de 3 pisos, 2 puntos de venta al público, 1 depósitos y 5 sucursales de Servicio Técnico Celular.

Se encuentra dividida en tres grandes áreas:

- *Área de Radio:* Distribución y Soporte Técnico de Radios de 2 Vías.
- *Área Celular:* Incluye la venta de teléfonos celulares, servicio técnico y soporte al cliente, para todas las operadoras del país.
- *Área de Telecomunicaciones:* Provisión de productos y servicios para las industrias de telecomunicaciones, broadcasting y networking.

#### *Área de Radio*

Fue el área que dio origen a la compañía. Comercializa productos específicos para cada aplicación. Desde equipos para radioaficionados y Family Radio Service (FRS) hasta equipos sofisticados para aplicaciones de seguridad y especiales de radio para aplicaciones marinas y de aviación. Representante de las principales marcas (ICOM, Kenwood, Cadex), Multiradio buscó diferenciarse en el mercado por poseer un importante stock, brindar soporte técnico en todo el territorio nacional y responder rápidamente a la demanda de los clientes. Llegó a desarrollar una red de distribución nacional con más de 200 dealers. Más del 80% de las unidades comercializadas en esta área se venden a través de distribuidores; financiar estas operaciones con capital propio, constituyó una ventaja competitiva.



De esta manera, se ha expandido en el mercado privado, como así también en soluciones de radiocomunicaciones para instituciones gubernamentales y fuerzas militares y de seguridad.

### *Área Celular*

La empresa cuenta con presencia en el mercado desde los inicios de la industria celular en la Argentina, proveyendo productos y servicios a los operadores celulares en todo el país. Suministrando terminales, accesorios y servicios complementarios como programación, almacenamiento, control de stock, logística, distribución, garantía servicio técnico y reacondicionamiento de terminales.

Se ha llegado a tener una capacidad de programación de 8000 equipos por día y un stock de 120.000 terminales de diferentes modelos. En términos de servicio técnico, se cuenta con instrumental de última tecnología y una fuerza de técnicos calificados que cubren, con 3 turnos, las 24 horas del día, durante 6 días a la semana. Posee, en el interior del país, una red terciarizada en 30 de las principales ciudades.

Por último, los servicios de Reacondicionamiento de terminales, permite a los operadores rotar stock con riesgo de obsolescencia y obtener beneficios financieros, fiscales y de gestión.

### *Área de Telecomunicaciones*

Provee productos, integración de sistemas y servicios de instalación. Con su política de mantenerse a la par de las siempre cambiantes necesidades de sus clientes, Multiradio expandió sus horizontes, incorporando productos como antenas de microondas, de TV y de radio bases celulares, cables coaxiales y accesorios para RF, cables de audio/video y soluciones de banda ancha. Brinda así, soluciones completas utilizando vínculos terrestres (cobre/fibra/microondas) y satelitales para el transporte y la distribución de servicios de Voz, Datos y Video. Está involucrada en la provisión de productos para la distribución de servicios de cable digital, DTV/HDTV, IP TV y streaming. Es representante de las marcas Anritsu, Belden, Commscope, Delta y Adtran. Y sus principales clientes son operadores de telefonía celular, operadoras de telecomunicaciones, operadores satelitales, operadores inalámbricos, operadores de TV



por cable y de TV por satélite, estaciones de TV, ISP's, empresas privadas, bancos y entidades financieras, gobierno y fuerzas militares y de seguridad.

Complementando su oferta de productos e integración de sistemas, Multiradio ofrece a sus clientes un amplio abanico de servicios, incluyendo ingeniería, estudios de cobertura, instalación, capacitación y auditorías.

Dentro de esta área opera el Departamento de Instalaciones y Servicios. Éste sector atiende los complejos desarrollos de infraestructura de los grandes operadores de telecomunicaciones y empresas de tecnología, como así también participa de instalaciones de alta complejidad como son los sistemas satelitales en zonas de alta seguridad, sistemas de telecomunicaciones en zonas remotas de difícil acceso, entre otras. Principalmente desarrolla las tareas de instalaciones Indoor, instalaciones Outdoor, montaje y provisión de torres, Puesta en Condiciones de Funcionamiento de BTS, Switching, DSLAM, Microceldas, BDA's, Cell extender, repetidores, Radioenlaces, etc, Ingeniería de cálculo de enlaces, Provisión, acondicionamiento e instalación de shelters, Obras civiles complementarias para radiobases (cercos perimetrales, accesos, pilares de energía, habilitaciones, etc. Este departamento surgió para complementar a la provisión de producto y hoy se gestiona como una gerencia independiente.

### **La empresa**

AC y CZ se conocieron en las reuniones del Radio Club Argentino a través de su hobby como radioaficionados, en ese momento CZ era presidente de una empresa multinacional, dedicada a la producción de licores. Ambos vieron la posibilidad de comenzar un negocio en el segmento de las radiocomunicaciones y así nace en el año 1979 la empresa Multiradio. AC toma el cargo de Presidente de la empresa y CZ el de Vicepresidente, la dedicación de éste último es por completo al gerenciamiento de la misma. Desde su inicio ambos se ponen como objetivo representar a las mejores marcas de equipos de radiocomunicaciones, realizando viajes para conseguir ser representantes exclusivos de ellas en Argentina, de esa forma en octubre de 1980, como resultado de un viaje de CZ a Japón y de su participación en una Feria Internacional realizada en Osaka, surge el primer contacto con Icom Inc. y con Kenwood Corp., dos fabricantes japoneses, con los que logran entablar una relación comercial que se mantiene hasta el momento, siendo actualmente las dos marcas más importantes que



comercializa Multiradio en esa área de negocios. Producto de los viajes realizados por CZ, se fueron sumando otras representaciones exclusivas de marcas de primera línea, como por ejemplo, Drake, Cushcraft, Hustler, Robol, Azalen, Cadex, lo que permitió sumar productos de alta calidad y demanda en el mercado interno, de ésta forma Multiradio estuvo en condiciones de ofrecer al mercado de radioaficionados principalmente, un surtido de distintos equipos y accesorios no ofrecido por firma alguna hasta ese momento en el país.

Se distinguió por contar con un importante inventario para entrega inmediata, que resultó ser una novedad en un mercado acostumbrado a largas esperas para obtener sus equipos. Se montó un sistema de envío contra reembolso que sirvió para despachar los pedidos al interior con seguridad y celeridad.

Paralelamente se fue montando un laboratorio para atender las reparaciones de los equipos de radiocomunicaciones, brindando en Argentina la garantía de éstos equipos, contando para ello con técnicos especializados y con repuestos de todos los modelos. Dado que se trata de equipos con una alta tasa de obsolescencia por los constantes cambios tecnológicos, Multiradio asegura a los radioaficionados que podrán reparar sus equipos aunque el fabricante haya discontinuado la fabricación de los mismos.

Su estrategia de posicionamiento en el mercado es de alto precio priorizando la calidad y tecnología de los equipos, sin competir en el mercado local con las marcas de fabricación nacional, apuntando al segmento de consumidores que están dispuestos a pagar un precio más elevado a cambio de equipos de alta definición.

Hacia el año 1990 se crea el área de Celular, que comienza comercializando los servicios de Movilink y Movicom. Estos fueron reemplazados por las empresas de telefonía celular, Telecom y Telefónica Móviles, a los que se le brindó soporte en distintos tipos de servicios, reparaciones, fullfilment, refurbishing y emblistado. Además de la atención a los operadores, esta área fue creciendo a lo largo de los años a fuerza de acuerdos firmados con distintos fabricantes para venta y servicio técnico: Nokia, Alcatel, LG, Sony Ericsson, BlackBerry, etc.

Entre el año 1992 y 1993 surge la posibilidad de oficiar como representantes exclusivos de las marcas Andrew Commscope y Belden, líderes en líneas de transmisión para redes de telecomunicaciones (Cables de informática, Coaxiales de broadcast, Video Profesional, CATV, etc.), que eran requeridos tanto por operadores como por



integradores. Es por esto que se crea el área de Telecomunicaciones integrada por ingenieros dedicados a desarrollo de marcas, básicamente buscando productos para el mercado de telecomunicaciones. En ese momento, no había competencia nacional para esas líneas de productos, aunque sí otros importadores que comercializaban del mismo tipo de otras marcas.

En 1998, como parte del acuerdo firmado con Sony Ericsson, se creó una nueva empresa, Multipoint S.A destinada a venta y servicio técnico de celulares, ya que querían exclusividad en la atención. Eso se mantuvo hasta el año 2001, ya que luego se convirtió en multimarca. Esta empresa que integra el grupo económico, se convertirá en el año 2005 en representante de Samsung comenzando con la distribución de teléfonos celulares en todo el país, y comercializando actualmente alrededor de 25.000 unidades mensuales a través de una red de viajantes de comercio que atienden todo el territorio nacional.

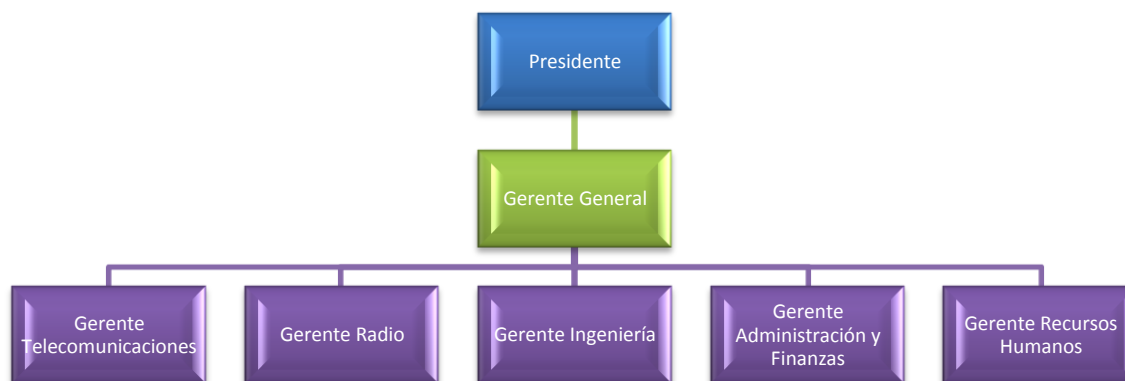
En el año 1999 fallece AC a causa de un problema cardíaco, fue una situación imprevista que puso en peligro la empresa, ya que sus herederos no estaban involucrados en la organización y desconocían su funcionamiento, motivo por el cual unos años más tarde y luego de una larga y compleja negociación, CZ logra adquirir la totalidad del paquete accionario de AC.

Para esa época decide nombrar un Gerente General, que se desempeñaba en la empresa en el área Comercial, pero que tenía un perfil generalista, que le permitió comenzar a transitar el camino de la profesionalización y de la descentralización de la toma de decisiones que estaban exclusivamente a su cargo. De todas formas, vale aclarar que CZ tiene un perfil que no le permite alejarse de los detalles de la organización, lo que genera que no delegue el gobierno de la misma.

Durante el año 2007, al cumplir la mayoría de edad su primer hijo, le dona una participación accionaria del 8,66%, reteniendo el usufructo de esas acciones.

La empresa creció año tras año, incorporando más de veinte marcas representadas en forma exclusiva y llegando a emplear a 440 personas entre las dos empresas.

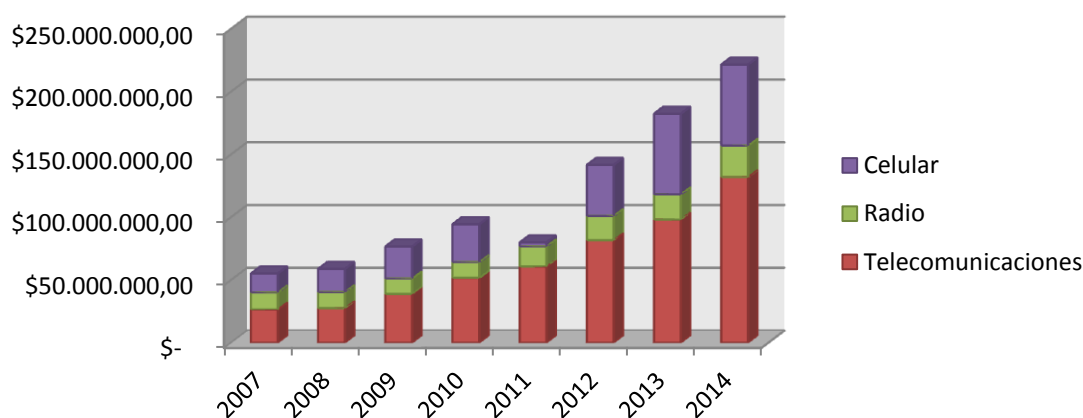
Es para esta misma época que, a su vez, se crean los puestos de Gerencias de Área, y se forma la estructura que se mantiene en la actualidad:



**Figura 6:** Organigrama de Dirección y Gerencias de Multiradio S.A.<sup>20</sup>

Allá por el año 2008, cobró participación y fuerza en la operatoria de la empresa el Área de Servicios de Instalación dentro de la Gerencia de Telecomunicaciones. Con un crecimiento sostenido, su producción llegó a representar en el 2011 el 48% de la facturación de área y el 40% de la facturación total de la Compañía.

### Ventas brutas anuales Multiradio S.A



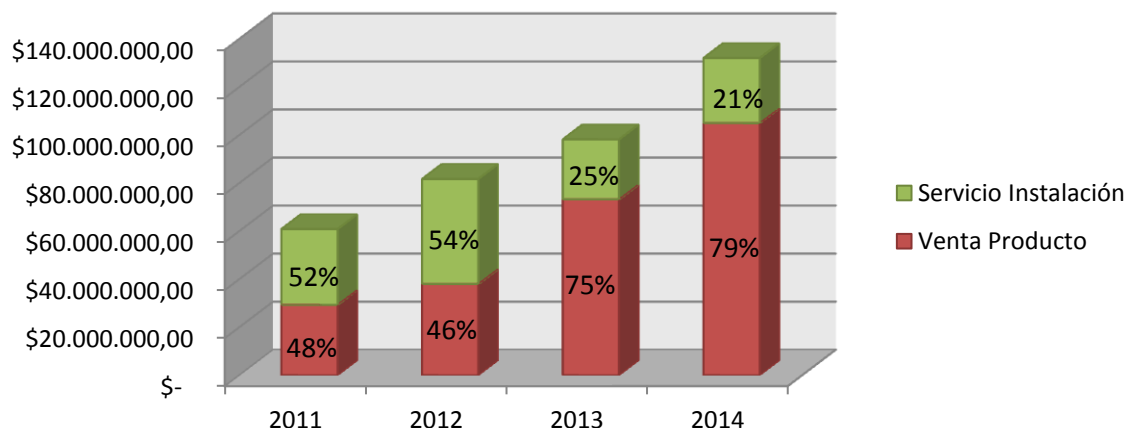
**Figura 7:** Importes de ventas según Balances de los períodos 2007 a 2014.<sup>21</sup>

El crecimiento de la participación del Área de Servicios de Instalación a partir del 2011 es el motivo por el cual, si bien es un área que surge dentro del Departamento de Telecomunicaciones, hoy se gestiona como una Gerencia independiente de ésta. Esto se ve reflejado en la proporción de las ventas:

<sup>20</sup> Gráfico de elaboración propia.

<sup>21</sup> Los montos no se encuentran ajustados por inflación

### Ventas anuales Área Telecomunicaciones



**Figura 8:** Proporción de las ventas de Producto y Servicio de Instalación dentro del Área de Telecomunicaciones<sup>22</sup>

En este punto, la empresa cambia varios aspectos de su cultura, siendo que venía acostumbrada a importar para vender productos y ahora estaba ocupándose de la prestación de un servicio para clientes de gran magnitud como ser las principales empresas de Telefonía. Para profesionalizar el área, se contribuyó con la aplicación de SAP implementando un módulo especial para la ejecución de proyectos.

En la parte técnica, el área de Telecomunicaciones, fue la que incorporó mayor cantidad de profesionales de Ingeniería que buscan, de manera permanente, nuevos nichos de mercado. Hoy en día constituye el área más estable de la compañía.

Llegando ya al año 2012, comienzan los problemas para importar. El gobierno implementó medidas para regular las importaciones obligando al importador a presentar Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) sujetas a aprobación, pero sin contar con una política clara del criterio con el cual se aprobaba o se desaprobaba. El mecanismo consistió en la presentación de la DJAI ante AFIP más una proyección ante la Secretaría de Comercio e Industria con los montos estimados a Importar y Exportar durante el año. Por la ausencia de políticas claras hubo lapsos muy prolongados en los que no se contó con aprobaciones para importar y, en contraposición, momentos en los que se aprobaban gran cantidad en una sola vez. Esto hacía prácticamente imposible la proyección de ventas a mediano plazo.

<sup>22</sup> Gráfico de elaboración propia según información reflejada en Estados Contables de Multiradio S.A

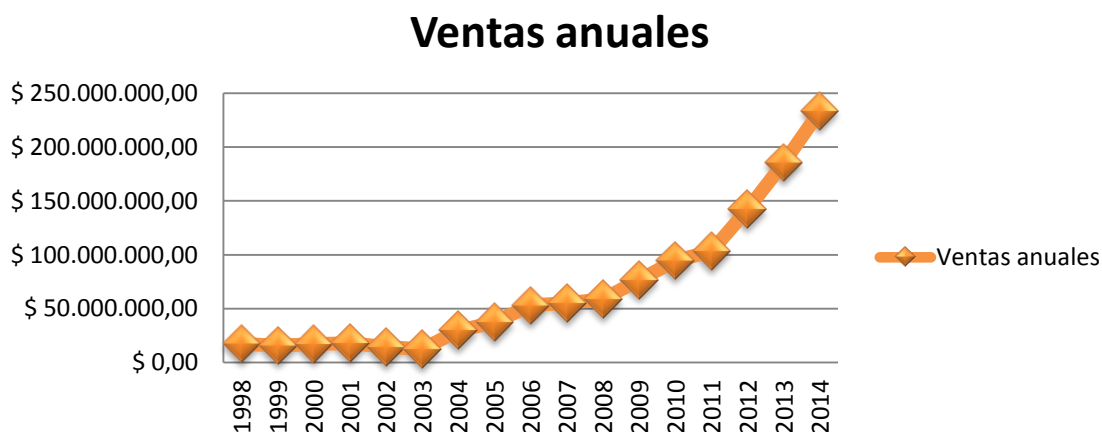
Algo que complicó un poco más el panorama fue que en el año 2014, Telecom decide cambiar la forma de atender a sus clientes, por lo que en lugar de hacerlo a través de Multipoint decide hacerlo a través de su red de agentes. Esto constituía un pilar fundamental de la operatoria de esta empresa, por lo que llevó al cierre de casi todos sus locales.

Al día de hoy, la cuestión de las importaciones se ha encarrilado de nuevo. Si bien sigue regulado, se ha vuelto a entrar en un circuito que permite cumplir con los compromisos comerciales.

Por el lado del área de Telecomunicaciones, el despliegue de las redes de tecnología 4G LTE (sucesora de la 3G) ha generado una gran inversión en las compañías de telefonía, por lo que, en lo que refiere a Servicios de Instalación, se ha traducido en la renovación de contratos de gran volumen de obras.

### Datos de las ventas

Es importante destacar que, como toda empresa importadora, se vio fuertemente afectada por la devaluación que sufrió la Argentina en el año 2001 y la recesión de los años siguientes. Recién en 2004 se comenzaron a recuperar los niveles de venta anteriores a la devaluación:

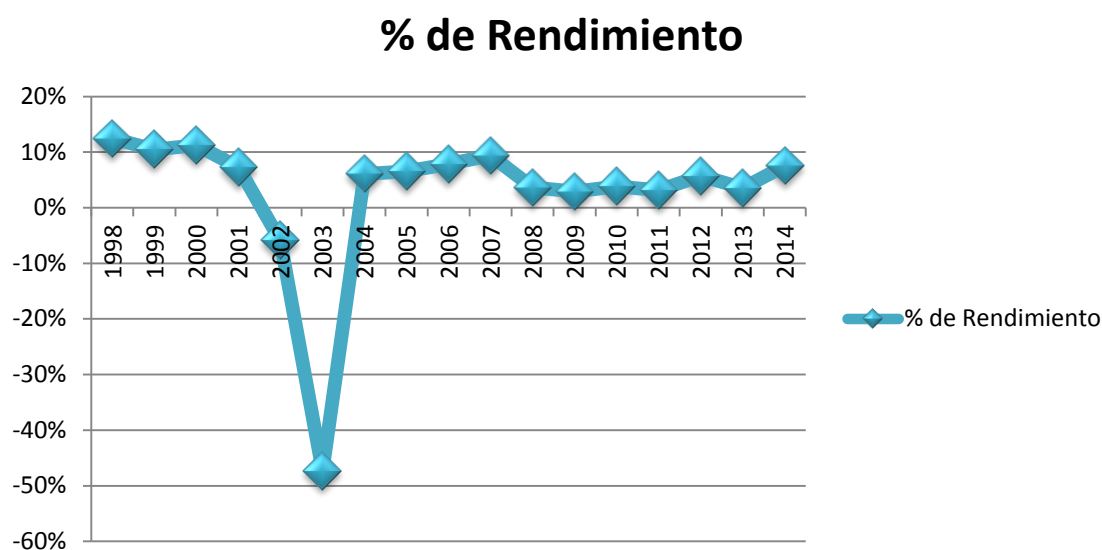


**Figura 9:** Ventas totales según Balances de 1998 a 2014

Durante los 35 años que Multiradio lleva en el mercado, el rendimiento fue constante, no obstante, reconocen gerentes que están en la empresa casi desde sus comienzos, que el actual Presidente, CZ, siempre tuvo una ambición medida y nunca perdió noción de la estructura con la que contaba al momento de encarar nuevos proyectos. A eso se le



atribuye que nunca se hayan visto sobrepasados o, en definitiva, que la demanda acabara por colapsar la capacidad productiva.



**Figura 10:** Rendimiento en porcentaje según Balances de 1998 a 2014<sup>23</sup>

Esto da noción de la trayectoria de la empresa en sus, hasta ahora, 35 años en el mercado, donde su estructura diversificada ha permitido la permanencia, a pesar de una coyuntura adversa.

### Perfil de los Directivos

Perfil del primer Presidente: Sr. AC

Nació en mayo de 1931 en la Ciudad de Buenos Aires, falleciendo luego de una intervención cardiovascular, en Estados Unidos en el mes de agosto de 1999.

*Distinciones recibidas:*

- Cargos docentes, públicos, privados y otros alcanzados:
  - Presidente de la Cámara de Comercio Argentino-Canadiense, 1978.
  - Presidente de Cámara Argentina de Anunciantes, 1982.
  - Presidente de la Unión de Cámaras de Comercio Extranjeras y Binacionales, 1986.

<sup>23</sup> Gráficos de elaboración propia según información contenida en los Estados Contables de Multiradio S.A



- Miembro de la Mesa Ejecutiva y Consejo de la Cámara Argentina de Comercio, 1986.
- Escribió artículos varios en diarios y revistas sobre autorregulación publicitaria y ética en las comunicaciones empresarias.
- Premio Konex Platino, 1988.
- Presidente de la Fundación Acción Para la Iniciativa Privada, 1988-1993.
- Miembro del Consejo Empresario Argentino, 1988-1990.
- Miembro de la Comisión Directiva del Mozarteum Argentino.

*Otros hechos destacables:*

- En varias oportunidades fue disertante en EE.UU. y El Reino Unido sobre iniciativa privada y comercio exterior.
- Presidente de una empresa que comenzó como productora de licores, y se diversificó al Show Business.

Perfil del actual propietario: Sr. CZ

Nació en febrero de 1953, tiene un estilo de liderazgo trascendente, es una persona cercana a la gente, que se preocupa por su desarrollo no sólo profesional sino personal, en la empresa un 40% del personal tiene una antigüedad mayor a 10 años y un nivel de compromiso muy importante.

Infunde a sus colaboradores seguridad y estabilidad en el empleo, es el eje de la organización, aunque no esté presente, todos los empleados saben cómo quiere que se hagan las cosas, genera admiración en unos y temor en otros, por su forma autocrática de tomar decisiones.

Hace un gran esfuerzo para atender las opiniones de los subordinados, sin embargo cuando se forma una opinión sobre algo es difícil hacerlo cambiar de parecer y en general sus decisiones son impulsivas basadas en su intuición o percepción. Esto se refuerza con los hechos, que demuestran, que manejándose así los resultados fueron satisfactorios, con lo cual su postura es “si así funciona porqué cambiarlo”. El estilo de CZ y la cultura de Multiradio están orientados hacia las personas, se valora mucho la antigüedad en la empresa. En numerosas ocasiones en las que se ha pronunciado a toda la gente que trabaja en su compañía, ha aludido a la “familia Multiradio”.



## Perfil del Gerente General

Es un ingeniero que tiene 51 años, líder democrático, orientado a resultados, que genera un impacto en el personal porque se lo compara con el propietario y se marcan las diferencias. Es una persona muy capaz y perfeccionista, que se encuentra, al momento de asumir el cargo, con una organización poco profesionalizada, con personal de mucha antigüedad, que no necesariamente tiene la capacidad requerida para su puesto, con posiciones Gerenciales ocupadas basándose en el conocimiento o la confianza y no por capacidad para el puesto y con la obligación como ejecutivo ajeno a la familia, de consensuar con el propietario la mayoría de las decisiones y de intentar no apartarse de la cultura de la organización.

## La Familia

Actualmente el propietario tiene 61 años, su casamiento se produjo pasado apenas sus treinta años y de ese matrimonio nacieron dos hijos varones, uno que tiene 28 años y otro que tiene 23 años. Para la misma época en que adquiere la totalidad de las acciones de la empresa, se produce su divorcio, realizando los trámites legales correspondientes.

Su hijo mayor trabajó esporádicamente en la empresa en el sector de servicio técnico, reparando equipos, luego comenzó a estudiar Ingeniería y en el año 2007 empezó a participar, ante la insistencia de su padre, en una reunión de Gerencia semanal. Durante esa reunión cada Gerente presenta información sobre el área que maneja, se analiza el Estado de Resultados, el Cash Flow, Tablero de Control, Rotación de Stock, Presupuesto, deudas de clientes y distintos temas que son de interés, para que los Gerentes puedan tener un enfoque general del negocio, con lo cual su participación es muy importante para ir tomando conocimiento de la empresa. En el año 2012, su participación comienza a ser más activa en el área de Servicios de Instalación. Toma contacto con la gente que trabaja en campo y, desde el 2013 tiene a cargo un área de transporte que presta servicio a todas las áreas de la compañía.

El hijo menor tiene 23 años, estudia Relaciones Internacionales. Recién en 2015 comenzó a estar presente en la empresa, aunque no está teniendo participación en un sector en particular.

La actual pareja de CZ tiene 55 años, lo acompaña a cenas de negocios cuando participan las esposas de los clientes o proveedores y a los eventos de la empresa, en



estos últimos, colabora en los detalles de su organización, no asiste a la empresa habitualmente ni desempeña ninguna función. Tiene muy buen trato con el personal cuando comparte un evento, es proactiva e independiente, tiene un emprendimiento propio dedicado a la fabricación de indumentaria.

Mantiene una relación comercial con la empresa, realizando la provisión de indumentaria para el personal de atención al público desde el año 2006. Tiene tres hijos varones, de 18 años, 32 años y 34 años, respectivamente. El que cuenta con 32 años, ingresó a trabajar en la empresa en el año 2007, se involucró en el área de ventas con temas relacionados con reposición de productos y conocimiento de marca, para capacitación de los vendedores de las sucursales, ha crecido en forma sostenida mostrando gran interés por su tarea y por entender el funcionamiento de la empresa. Ha conseguido ganarse durante éste tiempo el respeto y el lugar que ocupa por la responsabilidad con la que asume su función y por la actitud que tiene con el resto de sus pares.

La relación entre los hijos propios y los de su pareja es muy buena, y especialmente entre los hijos mayores se generó una relación amistosa.

### **Desarrollo del plan de sucesión**

#### *Fase I ó de Diagnóstico:*

La empresa está transitando la Fase I de diagnóstico, las preguntas relativas a cuál será el futuro de la empresa y sus sucesores se han planteado:

- ¿Alguno de los dos hijos estará interesado en continuar con la empresa?
- ¿Es conveniente para los herederos continuar con la empresa?
- ¿Se fraccionará la propiedad entre los dos hijos o se concentrará en uno solo?
- ¿Cuál es el perfil deseado para el sucesor?

La primera cuestión relacionada con el interés de los hijos, si bien ambos están en etapa de desarrollo de sus propias carreras, se puede percibir el interés de formar parte de la empresa. El hijo mayor, en los últimos dos años tuvo una participación activa en la parte operativa del área de Servicios de Instalación (área que cobró importancia por crecimiento y volumen de facturación desde los últimos 7 años). Con un área a cargo, participa además de todas las reuniones de gerencia que se realizan semanalmente,



integra el proceso de autorización de pagos en carácter de apoderado bancario y se lo involucra en reuniones con clientes, mayormente en lo que respecta a los grandes contratos con las empresas de Telefonía.

Casi al final de su carrera de Ingeniería, acompañó a su padre en un viaje a China a comienzo del presente año con fines comerciales.

El hijo menor, comenzó a estudiar la carrera de Administración de Empresas y la abandonó sin llegar a promediarla. Hace un año empezó a estudiar Relaciones Internacionales. Recién este año se está haciendo presente en la empresa, pero sin ocupar una posición definida.

Con respecto a las preguntas sobre la conveniencia de continuidad de la empresa, es claro que se trata de una empresa rentable, con una larga trayectoria en el mercado y que representa posibilidades de desarrollo para los herederos. Las áreas en las que se divide la empresa (Radio, Celular y Telecomunicaciones) tienen las diferencias necesarias para constituir un negocio bien diversificado. Lo que ha permitido salir adelante en momentos adversos de la economía. Así, por ejemplo, los meses en que no se lograba aprobación para las importaciones, lo que afectó las reparaciones y venta de equipos, como así también la venta de insumos para telecomunicaciones, el área de Servicios de Instalación permitió sostener la estructura y seguir operando, hasta que se minimizó esa problemática. A fines del 2013, las empresas de telefonía frenaron las inversiones en instalación y hubo un importante cese de asignación de obras; en este caso, la venta mayorista de teléfonos celulares, y los meses en que se aprobaban gran volumen de DJAIs para los productos de Telecomunicaciones, permitieron atravesar la situación. Hoy en día el despliegue de la tecnología “4G” ha derivado en importantes contratos para los próximos dos años.

Desde los comienzos, la empresa, ha interpretado los avances y las necesidades del mercado, y crecido junto a él. Con esta filosofía, transmitida a los sucesores, estamos frente a una empresa con futuro.

La decisión de fraccionar la propiedad en partes iguales entre los dos herederos no está plasmada en lo formal. En ésta etapa uno de los sucesores está involucrado en la operatoria de la organización, mientras que el otro está comenzando a hacerse presente en el día a día de la empresa. Por lo que los tiempos no serán los mismos para los dos. En lo que respecta al hijo mayor, el proceso de sucesión ha comenzado hace siete años, cuando comenzó a involucrarse y ha sido mucho más intenso en los últimos tres años.

Con esto, esta primer etapa, está pensada más para el hijo menor.



Acciones recomendadas:

- Generar un espacio, donde se fomente el diálogo del padre con sus dos hijos. El objetivo es que estos sean partícipes del proceso de sucesión.
- Fijar reuniones con una frecuencia que sea respetada. En estas se tendrán que identificar las áreas de interés de cada uno, que se irán clarificando con la participación cada vez mayor de los sucesores en la operatoria de la compañía.
- Comunicar lo que se espera de este proceso e informar las distintas etapas que lo componen.

Tiempo estimado: 1 años.

Limitantes:

- Grado de involucramiento con la empresa.
- No tomar conciencia suficiente de la importancia de la toma de decisiones mientras tengan el respaldo de su padre.

### *Fase II ó de Planificación*

En esta fase se deberá armar el Plan de Sucesión, es importante que se involucre a ambos sucesores para hacerlos partícipes de las decisiones que se tomen.

### **El plan de Sucesión**

a) Compromiso de la dirección hacia el plan:

Haber pasado por la sucesión de su socio, enfrentó al propietario con la necesidad de pensar en el futuro y hacerle un lugar en su agenda, como un tema importante a resolver en el mediano plazo, aunque un aspecto a tener en cuenta, es que su perfil autocrático dificultará y generará muchos roces durante la planificación. Éste tiene que ser el principal interesado en que se cumpla cada una de las partes de la planificación.



## b) Diseño de la organización deseada:

La planificación estratégica está orientada a:

- Establecer relaciones estratégicas a largo plazo con clientes.
- Establecer vínculos mutuamente beneficiosos entre Multiradio y sus socios comerciales.
- Poseer stock de productos de alta rotación.
- Desarrollar servicios orientados al cliente, otorgando siempre valor agregado.
- Ofrecer calidad como elemento diferenciador clave Innovación tecnológica permanente.
- Continua búsqueda y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Inversión en la mejora de los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta al planificar la organización deseada son, además de la estrategia, los recursos humanos con los que se cuenta. El Gerente General y los gerentes de área se encuentran hoy entre los 50 y 55 años. Todos tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa, por lo que han sido partícipes de cada una de las etapas de crecimiento de la compañía. Hay que prever que en un plazo máximo de 10 años se producirá el retiro de todo este personal clave en la operatoria de la empresa. Por lo que en este proceso de planificación de la sucesión, el fundador tendrá que contribuir a armar una estructura tal que evite que se pierda el *know how* en cada una de las áreas. En algunos de los sectores implicará crear más posiciones de mando medio y más delegación de funciones.

## c) Definición de los perfiles de los futuros directores:

El sucesor deberá adquirir herramientas y conocimientos relacionados con la tecnología, deberá estar actualizado con respecto a las innovaciones y a las posibilidades que vaya presentando el mercado. Deberá interiorizarse en el manejo de personal y políticas de recursos humanos. Debemos tener presente que la empresa tiene una antigüedad de 35 años bajo el mando de quién la fundó. Muchos avances en esta materia no han sido incorporados y este traspaso podría constituir una buena oportunidad. Además, es muy importante que tenga una



idea general de cada área y que pueda interpretar información financiera para la toma de decisiones. La habilidad comercial del fundador será lo más difícil de transmitir y lo que más tiempo de aprendizaje lleve. Dependerá de cada uno de los sucesores.

**Acciones recomendadas:**

- Siendo que el hijo mayor se ha estado involucrando en los últimos dos años en el área operativa de Telecomunicaciones y ha estado acompañando a su padre en viajes con el objetivo de oportunidades de nuevos negocios, lo óptimo sería que se interiorice más en la parte comercial, en el trato con los clientes y, que comience a hacerse cargo de alguno de los contratos. Es primordial que cuente con todo tipo de contactos y que comiencen a entablar relación con ellos.
- Nombrar un mentor para que lo acompañe en este periodo, podría ser el Gerente del área, que es un Ingeniero Industrial, con 23 años de antigüedad en la empresa y un perfil generalista, que lo hace un entendido de todas las áreas.
- Involucrar al hijo menor en un área operativa para ir interiorizándose en la operatoria de la compañía.
- Monitorear la evolución del proceso de sucesión y en caso de desvíos, tomar las medidas correctivas que sean necesarias. Es un buen momento para medir en qué puede especializarse cada uno, por sus preferencias, habilidades o capacidades.

Tiempo estimado: 3 años.

**Limitantes:**

- Predisposición del hijo menor a encargarse de una tarea operativa.
- Poca predisposición, por no tener gusto o habilidad para las cuestiones comerciales por parte del hijo mayor. En esta parte es fundamental que aplique el perfil.
- Que el mentor comprenda la importancia del desarrollo del sucesor.

*Fase III ó de Entrenamiento*

En el caso del hijo mayor, está finalizando la carrera de Ingeniería, esto le permitirá acercarse al negocio más allá de lo técnico y poder intercambiar información con los distintos profesionales que trabajan en la empresa. Estos estudios podrían complementarse con un posgrado de manera de adquirir una visión más amplia del espectro empresarial. Además será importante trabajar aspectos de la personalidad, asignándole un mentor o coaching que lo ayuden a mejorar sus habilidades de comunicación y de interacción personal, tanto para el manejo de los recursos humanos de la empresa como para la relación con los clientes.

En el caso del hijo menor, sería recomendable que comenzara a trabajar (al menos un tiempo) en una empresa distinta a la de su padre. Es un buen momento para profundizar en sus intereses para ver si éstos se pueden ligar con la empresa familiar y orientarlo para aprovechar sus aptitudes. Esto le permitirá conocer una operatoria distinta y, si decide integrar definitivamente la empresa familiar, podrá aportar experiencias que ayuden a detectar vicios de la gestión que se viene llevando y poder acercar nuevas propuestas.

En ambos casos, lo recomendable es que se incorporen en áreas que les resulten de interés y que vayan conociendo el negocio, que aprendan a recibir órdenes para luego poder impartirlas en el futuro, a trabajar en equipo, a resolver conflictos, etc., para que cuando llegue el momento de asumir la dirección tengan una formación general y se hayan ganado su posición en un puesto directivo. En una empresa donde el líder es su cultura, es muy importante formar a sus herederos de manera tal que sean capaces de acompañar el cambio y lograr sentirse seguros de impartir luego su propio estilo.

## Acciones recomendadas:

- Asesorar al hijo mayor, que ya habrá finalizado la carrera de Ingeniería, para que realice un Master en Administración de Empresas.
- Impulsar al hijo menor a que desarrolle experiencia fuera de la empresa de su padre. Para poder conocer otros modos de gestión, otros procesos y, en definitiva, otra cultura empresarial.
- Involucrar al hijo menor, que ya contará con más experiencia, en los temas que se traten en las reuniones semanales de Gerencia.



- Capacitación en materia de coaching a cargo de especialistas en el tema. Es fundamental que los sucesores, que tendrán toda una compañía a cargo, con personal de los más variados perfiles, tengan capacidad de liderarla.

Tiempo estimado: 3 años.

Limitantes:

- Que el progreso que haya adquirido el hijo mayor durante la Fase I y II, no sea el necesario para asumir una función de mayor responsabilidad.
- Que al hijo menor no le interese trabajar en la empresa, ya que la carrera que está siguiendo es Relaciones Internacionales.

#### *Fase IV o de Transferencia*

Una vez concluida la etapa de entrenamiento, ya estarán listos los herederos para ocupar cargos directivos y poder empezar a compartir con su padre las decisiones que hacen al futuro de la empresa. Esta etapa debe darse gradualmente y es muy importante que se comunique de manera efectiva, para disminuir el impacto y para darle seguridad y tranquilidad al personal, a los clientes y a los proveedores. Tendrá que quedar bien claro, en esta etapa de la responsabilidad de los sucesores y del actual dueño en la toma de decisiones. El fundador tendrá que, paulatinamente, delegarla en sus sucesores hasta que estos últimos lleguen a tomar todas las decisiones de la compañía.

Acciones recomendadas:

- El hijo mayor en éste momento tendrá alrededor de 35 años, tendrá varios años en la empresa, se lo podría nombrar Director.
- Que el Gerente General tome una posición más activa con respecto a los sucesores haciendo ejerciendo la función de coaching con ellos.
- Comunicar a los stakeholders de la empresa, empleados, proveedores, clientes, etc., el proceso que se ha ido transitando y el objetivo a alcanzar en el mediano plazo.



- Incorporar al hijo menor, que ya tendrá cerca de 30 años, en una función que involucre la toma de decisiones y el manejo de personal, tendría que ser una posición de mando medio.
- Monitorear la evolución del proceso de sucesión y en caso de desvíos, tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Tiempo estimado: 2 años.

Limitantes:

- Que el fundador logre dejar el espacio para que sus sucesores tomen decisiones.
- Que el fundador acepte las diferencias que existirán entre su estilo de liderazgo y el de sus sucesores.
- Que los empleados especialmente los Gerentes legitimen el proceso de sucesión y no se sientan vulnerables ante el inminente retiro del fundador.

#### *Fase V o de Culminación*

Empezar el plan de sucesión en forma temprana, da la posibilidad de transitar cada fase sin apresurarse tomando todos los recaudos y el tiempo necesario para finalizarla antes de iniciar la siguiente. Este tiempo también ayuda para que el sucedido vaya de a poco incorporando los cambios y realizando modificaciones en su día a día que le permitan despegarse de la empresa, es un buen momento para iniciar la búsqueda de nuevos intereses, desarrollarse en entidades sin fines de lucro, realizar viajes o cualquier actividad que le permita seguir activo. Es fundamental que se tengan planificadas las actividades a realizar luego del retiro. El tener otras ocupaciones, responsabilidades y motivaciones, hará que no se tiene a volver a la gestión de la empresa.

Hay que tener en cuenta que luego de tantos años de ser el eje de la empresa, en esta fase aparecerán sentimientos encontrados y para no volver a la fase inicial es importante que constantemente se refuerce su compromiso con el plan sucesorio.

Una de las características de las empresas familiares es que se alarga la edad de retiro, con lo cual el sucedido tiene alrededor de 14 años para ir transitando todas las fases, ese amplio período de tiempo se debe considerar un beneficio para lograr los resultados deseados, pero se tiene que evitar el relajamiento pensando que siempre hay tiempo,



porque si no se corre el riesgo de quedarse sin ningún plan y además hay que considerar que siempre existe la posibilidad de un incidente que precipite los acontecimientos.

Acciones recomendadas:

- Nombrar Director al hijo menor.
- Definir quién ocupará la Presidencia de la empresa y la Vicepresidencia, o definir un Comité de Dirección para un esquema de autoridad bicéfalo.
- Monitorear la evolución del proceso de sucesión, y en caso de desvíos, tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Tiempo estimado: 2 años.

Limitantes:

- Que ocurra un incidente que no permita terminar el proceso de la forma planeada y los sucesores tengan que asumir la Dirección sin otra alternativa.
- Que se generen desavenencias por la proximidad del retiro.
- Que no se delegue efectivamente el gobierno corporativo y que los sucesores tan solo porten un título.
- Que el fundador regrese a la empresa por no lograr encontrar un espacio en el que desarrollarse luego de tantos años de conducción de la misma.

### **Plan de contingencia**

En esta sucesión la evolución será a una sociedad entre hermanos, habrá que tener en cuenta qué ocurriría si uno de ellos decide dejar la empresa, evaluar si finalmente los perfiles que adquirirán durante la fase de entrenamiento serán suficientes para liderarla, si ninguno de ellos llega a tener el perfil necesario, habrá que pensar en un ejecutivo ajeno a la familia, el Gerente General actual sería el indicado, pero habría que tener en cuenta que también tendrá una edad próxima al retiro, con lo cual habría que ir evaluando otro posible sucesor para ese puesto.

Acciones recomendadas:

- Formar al sucesor del Gerente General.



- Analizar la sucesión de los principales Gerentes, que tendrán entre 60 a 65 años.

Tiempo estimado: 2 años.

Limitantes:

- Encontrar los perfiles adecuados para la sucesión de los Gerentes.
- Impacto que generará el cambio en la cultura, que a través de estos años se ha mantenido por la antigüedad e involucramiento de la Gerencia.

### **Protocolo empresario - familiar**

Tal como mencionáramos en el desarrollo del presente trabajo, el Protocolo constituye una herramienta que dejará las cosas claras entre los socios y, de alguna manera, ordenará la operatoria de la empresa. Servirá como guía en algunos casos y permitirá tener “definido” qué hacer en caso de contingencias.

En el caso de Multiradio, para confeccionarlo a medida de sus características, debería contener los siguientes puntos:

- *Pautas para el ingreso, la permanencia en la empresa y el egreso de miembros de la familia:* en este proceso de sucesión, la empresa dejará de ser dirigida por un único dueño para pasar a serlo de sus dos hijos. Estos últimos, actualmente son solteros, pero es de prever que en un futuro cercano tengan esposas que puedan llegar a tener participación en la empresa. De la misma manera, con el paso de las generaciones, la familia irá creciendo, y estos temas serán cada vez más complejo. Sería recomendable, fijar los requisitos en cuanto a capacitación que deben cumplir para incorporarse, ya sea en la gestión o en la toma de decisiones como accionistas. Definir la experiencia con la que debe contar para ocupar determinado cargo, quién evaluará su desempeño, nivel de educación formal y su egreso en el caso que no funcione en su posición. Así mismo dejar sentado el precedente con esta sucesión para regular las próximas a las generaciones venideras.
- *Requisitos para integrar la Dirección de la empresa:* Este punto es muy importante dado que, hasta el día de hoy, la gran mayoría de las decisiones las toma el



presidente de la compañía. Lo recomendable es aprovechar este punto para dejar expresadas normas igualitarias para todos los integrantes. Quién integrará la Dirección, a qué edad, qué formación debe tener, si la pueden integrar familiares políticos, la participación de cada uno en la toma de decisiones, serían lo más importante a definir.

- *Criterios de retribuciones:* El tema de la remuneración tiene que estar tratado en este punto y esto determinará, en cierta medida, cómo se premiará el rendimiento. Si se establecen políticas equitativas basada en reconocimientos a la participación activa en la empresa y a las responsabilidades se lograrán mucho mejores resultados que si, por ejemplo, se decidiera que ambos hijos cobren lo mismo, por el sólo hecho de ser los dueños. Probablemente generaría conflictos si es que no es equitativo el grado de involucramiento en la empresa.
- *Pautas para el traspaso de poder en la empresa:* En el caso de Multiradio, siendo que es difícil imaginar, por el perfil de CZ, que cambie la titularidad de manera abrupta y se desentienda totalmente de la operatoria una vez que la compañía quede en manos de sus hijos, estas pautas tendrían que servir para dar marco a todo el proceso de sucesión (que lo planificamos de manera paulatina desde la formación de los sucesores) e, incluso, qué información tendrán que seguir reportando a CZ una vez que ya haya cambiado la titularidad. Es sí, para que el traspaso sea exitoso, esto último no debiera extenderse por mucho tiempo (no más de cinco años); porque si esto ocurriera, las decisiones finales terminarían siendo tomadas por CZ aunque ya no esté en la Dirección, y los sucesores nunca terminarían de asumir el rol de tales.
- *Mecanismo para la prevención y resolución de conflictos:* Ya hay antecedentes en Multiradio de conflictos familiares que hicieron peligrar la continuidad de la empresa. Cuando, en el año 1999, fallece de manera inesperada uno de los socios fundadores, los herederos no estaban involucrados en el negocio ni tenían la capacidad para hacerse cargo del 50% de las acciones. Las discusiones y diferencias entre los herederos hicieron largas y complejas las negociaciones hasta que CZ logró comprar ese paquete accionario. Por esto mismo es que este punto



debe atender a la elaboración de un mecanismo para la resolución de conflictos para no tener que llegar a recurrir a la Justicia.

- *Pautas para el retiro de dividendos, la reinversión y retribución al Directorio:* Con este punto bien definido se evitarán los conflictos entre los hermanos y se podrá garantizar la continuidad de la empresa en marcha. Actualmente, CZ regula el monto y la frecuencia con la que se distribuyen los dividendos. Sus hijos no participan en la decisión de su fijación, y planificando hacia el futuro, sería deseable tener claro cuál tendrá que ser el porcentaje que se distribuya y cuál el que se reinvierta. Nuevamente, esto será más complejo a medida que sean más las personas que deban tomar esta decisión.



## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha expuesto el resultado de la investigación que permitió resolver la problemática planteada. Se demostró que una Empresa Familiar puede, con una correcta profesionalización, llegar a un plan de sucesión robusto para tener continuidad a lo largo de las distintas generaciones.

Hay herramientas que pueden, sino garantizar, favorecer notablemente la continuidad de la empresa familiar. En primer lugar que hay que ser conscientes como dueños fundadores de una empresa familiar, cuál es el futuro que quieren para la organización. Si se decide mantenerla en la familia, habrá que planificar correctamente la Sucesión a la siguiente generación. Esto requiere un diagnóstico previo para determinar, antes de elaborar cualquier plan, si la Sucesión es viable o si es la mejor opción. El negocio debe ser sustentable y los herederos deben estar dispuestos a trabajar y formarse para asumir la Dirección de la empresa. En segundo lugar se mostró que hay modelos que servirán de guía para la confección del plan y profesionales que se especializan en temas de sucesión, abarcando todos sus aspectos claves. Y que hay herramientas como el Protocolo empresario - familiar que regularán y ordenarán la operatoria de la empresa y, a la vez, tendrá validez legal para obligar a los socios entre sí. En él se definirán el tipo de empresa que se quiere, sus valores, lo que se espera de los sucesores y mecanismos para la resolución de conflictos. Se estudió el caso de Multiradio S.A y se elaboró un plan a medida. Agregando los puntos que no deben faltar en la confección de su Protocolo.

Preparar a las personas, hacer sustentable la estructura y lograr los acuerdos necesarios, son los ingredientes que, en su justa medida para cada caso, hacen posible la continuidad empresaria. Y, de esta manera, se conseguirá que una familia empresaria pueda profesionalizarse para perdurar a través de las generaciones y que, honrando su historia, pueda enfrentar con éxito los desafíos del futuro.



---

**BIBLIOGRAFÍA**

- **QUIRÓS, Enrique Guillermo.** “Estudio antropológico de las empresas familiares en la Argentina”. /Dialnet- AnalisisAntropologicoDeLasEmpresasFamiliaresEnLaAr-4406343%20(1).pdf
- **M. A. G. FLORES ORTIZ, Virginia y VEGA LÓPEZ, Alfonso :** “La profesionalización un reto de la empresa familiar”.  
<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm#mas-autor> (2008)
- **BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol.** “Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. 3ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2012. ISBN 970-10-4495-9.
- **LANSBERG, IVÁN.** “Los Sucesores en la empresa familiar”. 3º ed. Argentina: Ediciones Granica S.A. De C.V., 1999. 520 p. ISBN 950-641-324-X.
- Fuentes de la empresa.
- <http://www.multiradio.com.ar> : Multiradio S.A. Página Web {en línea}. Buenos Aires: Multiradio, 2014. {Consulta: 04 Octubre, 2014}.
- <http://www.leonardoglikin.com.ar/>
- <http://www.caps-empresas.org.ar/>
- <http://www.comafi.com.ar/espaciopyme>
- <http://www.temas-caps.com.ar>
- <http://www.ieco.clarin.com/>
- <http://www.infoleg.gov.ar/>
- <http://www.momobuenosaires.com/4g-en-argentina/>



## ANEXOS

1. [Codigo Civil y Comercial](#) >>

[LIBRO TERCERO - DERECHOS PERSONALES](#) >>

[TITULO II - Contratos en general](#) >>

**CAPITULO 5 - Objeto >**

**ARTICULO 1010.**-Herencia futura. *La herencia futura no puede ser objeto de los contratos ni tampoco pueden serlo los derechos hereditarios eventuales sobre objetos particulares, excepto lo dispuesto en el párrafo siguiente u otra disposición legal expresa.*

*Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros.*

**\*(Entrada en vigencia a partir del 1° de Agosto de 2015)**