



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

Propuesta de protocolización para la empresa familiar PANADERÍA GUERSCOVICH SRL

Con vistas a asegurar su trascendencia en las futuras
generaciones

Autor: Lic. Agustín Guercovich

Tutor: Dr. Carlos Vittar

20/08/2015

Se desarrollará una metodología que ayude a la familia a alcanzar los acuerdos básicos para lograr la trascendencia de la empresa en la próxima generación. Se describirán lineamientos para la implementación de órganos de gobierno corporativo y familiar como condiciones para incrementar la competitividad y facilitar su sostenibilidad.

AGRADECIMIENTOS

A mi bisabuelo Isaac, fundador de la panadería.

A mi abuelo Marcos, quien, hasta sus 106 años, continuó siendo ejemplo de disciplina y trabajo.

A mi tío abuelo Alejandro, quien, junto a Marcos, aportó desde el primer al último día en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL durante su segunda generación.

A mí tío Horacio, quien dio vida a la tercera generación del negocio, consiguiendo lo que muy pocos emprendimientos familiares logran.

A todos mis tíos, a quienes les gustaría conservar la panadería como empresa familiar por varias generaciones más.

A mis hermanos, por apoyarme en este proyecto.

CONTENIDO

Agradecimientos	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
ÍNDICE DE TABLAS	6
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR (Resumen)	7
“EL NEGOCIO” (Introducción)	7
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES (Marco Teórico)	8
DESDE LA SENSIBILIZACIÓN DE LA FAMILIA HASTA LA APROBACIÓN DEL PROTOCOLO (Metodología)	8
OBJETIVOS.....	9
ACUERDOS FAMILIARES (Alcance y límites)	10
ORGANIZACIÓN	10
DESARROLLO DEL TRABAJO	11
CAPÍTULO 1. Empresa familiar o familia empresaria	11
CAPÍTULO 2. Atributos diferenciales de las empresas familiares: ventajas o desventajas.....	21
CAPÍTULO 3. Las trampas: desafíos de las organizaciones gestionadas por familias .	25
Desafíos durante la evolución en el eje de la propiedad	30
Desafíos durante la evolución en el eje de la familia	31
Desafíos durante la evolución en la dimensión de la empresa	32
CAPÍTULO 4. Sucesión y crisis de continuidad	34
La preparación de los sucesores	34
El desarrollo de la organización	37
El desarrollo de las relaciones entre la familia y la empresa.....	39
Retirarse: prepararse y hacerlo	40
CAPÍTULO 5. Protocolo y prácticas de gobierno	43
El protocolo familiar	44
Prácticas de buen gobierno corporativo en empresa familiar	51
CAPÍTULO 6. Paso a paso: el proceso es tan importante como el instrumento	57
CAPÍTULO 7. PANADERÍA GUERSCOVICH SRL: diagnóstico	60
Genograma de la familia	60
Perspectiva sistémica	61
Maduración del negocio y crisis estructural	62

Plan de sucesión fallido	63
Gobierno y Evolución en el eje de la propiedad	64
CAPÍTULO 8. Propuesta de protocolización: acuerdos clave para la continuidad	66
El modelo de la doble derivada de Manuel Bermejo	67
Necesidad de un Pre-protocolo	68
CAPÍTULO 9. Las empresas grandes no siempre fueron grandes: prácticas y formas de gobierno.....	73
Reunión de socios	73
Directorio.....	75
Consejo de Familia	77
Órganos de gobierno en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL	78
CIERRE DEL TRABAJO.....	81
Conclusiones	82
Referencias bibliográficas	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Familia y/o negocio.	13
Ilustración 2. Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión	15
Ilustración 3. El modelo evolutivo tridimensional	17
Ilustración 4. Cuestiones relativas a la preparación de los sucesores	35
Ilustración 5. Genograma familia Guerscovich	61
Ilustración 6. Visión sistémica de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL	62
Ilustración 7. Modelo evolutivo tridimensional en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL....	64
Ilustración 8. El doble reto en las empresas familiares.....	68
Ilustración 9. Órganos de Gobierno en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL	80
Ilustración 10. Propuesta de protocolización para la empresa familiar PANADERÍA GUERSCOVICH SRL	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Atributos ambivalentes de la empresa familiar	23
--	----

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR (RESUMEN)

En el presente trabajo se abordará la problemática general de las empresas familiares y, dentro de este marco, se pondrá el foco en el desafío de continuidad que afronta este tipo de organizaciones.

Como se analizará, las familias empresarias tienen que, además de lidiar con los desafíos de administración comunes al resto de emprendimientos, asumir el reto de gestionar ciertas características organizativas distintivas e inherentes a ellas.

Se realizará una propuesta que, atendiendo a las mencionadas características, ayude a lograr la permanencia en el tiempo de la empresa objeto del actual escrito: PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

“EL NEGOCIO” (INTRODUCCIÓN)

“PANADERÍA GUERSCOVICH SRL” es una empresa familiar que inició sus actividades en el año 1926, en la localidad de Gualaguay, provincia de Entre Ríos. Fundada por Isaac Guerscovich (1° generación), continuada por sus hijos Alejandro y Marcos (2° generación) y proseguida por Horacio, hijo de Alejandro (3° generación), hoy, luego de casi 100 años de trabajo familiar, la empresa se encuentra ante su mayor crisis de continuidad.

Sin encontrarse inmune a aquellas peculiaridades que, hoy se conoce y aquí se describirán (capítulo 1 y 2), caracterizan a una organización conducida por familias, “tiene poca vida por delante”, según concretas palabras de Horacio, quien se encuentra a cargo del destino del negocio.

Esta situación hace necesario el planteamiento de las causas por las cuales los emprendimientos familiares en general encuentran dificultades para superar sus conflictos y caen en las denominadas “trampas profundas” (capítulo 3). Entre estas se hallan los riesgos de los tránsitos generacionales y el no inicio a tiempo

de un proceso de sucesión planificado, que, en la mayoría de casos, conlleva a una crisis de continuidad (capítulo 4).

Ante esta realidad, a la que a ninguna familia vinculada a sociedades comerciales le resulta fácil escapar, no deberían pasar desapercibidas herramientas y prácticas probadas que ayudan a evitar los mencionados peligros y resolver estas problemáticas. Entre aquellas, destacan el plan de sucesión, las estructuras de gobierno y, primariamente, el proceso de protocolo familiar (capítulo 5).

Consecuentemente, se detallará una metodología de trabajo (capítulo 6) cuyo objetivo sea arribar, a partir de un diagnóstico de la situación particular en la que se encuentra PANADERÍA GUERSCOVICH SRL (capítulo 7), a los acuerdos clave necesarios para asegurar su continuidad sobre la base de una propuesta de protocolización (capítulo 8). Asimismo, se puntualizarán las estructuras y órganos de gobierno (capítulo 9) que afianzarían la puesta en vigencia de los contenidos de estos instrumentos.

Finalmente, se presentarán las conclusiones derivadas del desarrollo del trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES (MARCO TEÓRICO)

Para la realización del presente escrito se utilizará, como marco teórico, el tema general de la *ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES*. Específicamente, se trabajará sobre la base de *GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES*, con el foco puesto en los siguientes contenidos: *PLAN DE SUCESIÓN, PROTOCOLO FAMILIAR, ESTRUCTURAS Y ÓRGANOS DE GOBIERNO FAMILIARES*.

DESDE LA SENSIBILIZACIÓN DE LA FAMILIA HASTA LA APROBACIÓN DEL PROTOCOLO (METODOLOGÍA)

El camino a seguir incluirá distintas fases de un proceso cuyo objetivo esencial será asegurar que los resultados cumplan con las expectativas de todos los involucrados con la empresa familiar.

Las distintas etapas que contemplará el plan de trabajo pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Sensibilización de la familia y el fundador o “manager” de la organización.
- Diagnóstico de la situación de la familia empresaria.
- Acuerdo sobre el modelo de trabajo.
- Comienzo del proceso con reuniones individuales y grupales.
- Discusión de los temas críticos y propuesta de soluciones.
- Proposición de herramientas para asegurar la continuidad de la empresa (plan de sucesión, protocolo familiar, puesta en funcionamiento de órganos de gobierno y consejo de familia, entre otras).
- Aprobación final.
- Seguimiento de su aplicación.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo final de aplicación es:

ELABORAR UNA PROPUESTA GENERAL DE PROTOCOLIZACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR “PANADERÍA GUERSCOVICH SRL” CON VISTAS A ASEGURAR SU CONTINUIDAD A LO LARGO DE FUTURAS GENERACIONES.

Objetivos específicos:

- *Analizar y describir a la organización familiar a la luz de una perspectiva sistémica.*
- *Identificar fuentes de conflicto actuales o potenciales que pudieran atentar contra su estabilidad en el tiempo.*
- *Definir las guías para un plan de sucesión y proceso de protocolo familiar plausible de implementación.*
- *Detallar las prácticas de gobierno de empresas familiares que facilitarán la armonía, cooperación y unidad en las relaciones de la familia con la empresa.*

ACUERDOS FAMILIARES (ALCANCE Y LÍMITES)

Los límites de este trabajo se circunscriben a los acuerdos básicos a los que debería arribar la familia empresaria, en sus distintos roles como familiares, gestores y/o propietarios con vistas a asegurar la trascendencia de “PANADERÍA GUERSCOVICH SRL”.

No será objeto del actual trabajo la definición de estrategias de marketing, producción, distribución, finanzas, personal ni cualquier otra orientación vinculada a la gestión del negocio que, ciertamente, también involucran aspectos esenciales para la permanencia de ésta o cualquier empresa.

El alcance entonces está dado por las estrategias de intervención cuya finalidad es resolver la problemática particular de esta organización como empresa familiar. Y, dentro de dicho cuadro, particularmente afrontar su crisis de subsistencia.

ORGANIZACIÓN

El presente trabajo de aplicación consta de 9 capítulos y una sección final con las conclusiones.

El marco teórico se presenta en los capítulos 1 (Empresa familiar o familia empresaria), 2 (Atributos diferenciales de las empresas familiares: ventajas o desventajas), 3 (Las trampas: desafíos de las organizaciones gestionadas por familias), 4 (Sucesión y crisis de continuidad) y 5 (El protocolo y prácticas de gobierno).

En el capítulo 6 (Paso a paso: el proceso es tan importante como el instrumento) se expone la metodología.

Desde el capítulo 7 (PANADERÍA GUERSCOVICH SRL: Diagnóstico), incluyendo el 8 (Propuesta de protocolización: acuerdos clave para la continuidad) y hasta el 9 (Las empresas grandes no siempre fueron grandes: prácticas y formas de gobierno), se introducen las propuestas.

Finalmente, se vuelcan las conclusiones en el apartado final.

DESARROLLO DEL TRABAJO

CAPÍTULO 1. EMPRESA FAMILIAR O FAMILIA EMPRESARIA

Se dijo, al inicio de la presentación del proyecto, que las empresas familiares, además de lidiar con los desafíos de administración comunes al resto de las compañías, deben asumir el reto de gestionar ciertas características organizativas distintivas que le son inherentes.

Antes de comenzar a analizar cuáles son estas particularidades, que se abordarán en el siguiente capítulo, se hace necesario desarrollar primeramente el concepto general de la administración de las organizaciones. Para luego, sí, profundizar en las puntuales y originales especificidades de la gestión de empresas familiares.

Consecuentemente, es preciso definir a la administración y, para tal tarea, se tomará lo expuesto por Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) en su clásico libro sobre management. Estos autores afirman: “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p. 6).

Asimismo, agregan que la administración implica el ejercicio de las siguientes funciones: planificación, organización, integración de personal, dirección y control. A su vez, explicitan que éstas pueden aplicarse a todo tipo de organizaciones, y en todos los niveles organizacionales.

Aseveran que el propósito de todos los administradores es el mismo: generar un superávit; ya sea en sociedades comerciales, con fines de lucro, como en entidades no comerciales. Y que, para tal objetivo, persiguen la productividad, que implica eficacia y eficiencia al mismo tiempo.

Así pues, este trabajo trata de la administración de las organizaciones. Ahora bien, siguiendo el pensamiento de referentes como son Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg (1997), “los profesionales de la administración no siempre están preparados para afrontar la naturaleza especial de la empresa familiar” y “la influencia de las familias en las empresas que poseen y administran

a menudo pasa inadvertida a los teóricos y a las escuelas de administración” (p. 4).

Reciben formación en temas centrales para la administración como comportamiento organizacional, estrategias, finanzas, marketing, producción y contabilidad (entre otros) pero sin distinguir entre empresa familiar y el resto de organizaciones, siendo que las primeras conforman sistemas con una enorme complejidad a las que habría que aplicar modelos conceptuales específicos.

Según los profesores Renato Tagiuri¹ y John A. Davis² (1998), conocidos, entre otros, por su artículo “Atributos ambivalentes de la empresa familiar”, no existía, al inicio de la década de 1980, investigaciones ni descripciones extensas cuyo objeto fueran las empresas familiares.

A partir de esos años, distintas escuelas de negocios³, en diferentes partes del mundo, comenzaron a abocarse al estudio de la problemática exclusiva que aqueja a las empresas que son gestionadas por familias.

En definitiva, el estudio de la empresa familiar es relativamente reciente. No obstante, al día de hoy, las pesquisas realizadas sobre la temática han allanado suficientemente el camino permitiendo conocer más en detalle las diferencias de este tipo de empresas con respecto a los negocios en general en cuanto a su estructura organizacional, liderazgo, estrategia, administración financiera y el comportamiento de la organización.

Llegado este punto, y antes de seguir avanzando, se hace pertinente entonces responder a la pregunta acerca de qué es una empresa familiar. Y para esto, es conveniente referirse, al menos, a dos de los modelos conceptuales de la empresa familiar más difundidos y aceptados: la empresa familiar como un sistema y el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar.

¹ Profesor emérito en la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard.

² Catedrático de Administración y Dirección de Empresas en la Harvard Business School.

³ Las principales pertenecen a dos grupos: las corrientes americana y europea. Entre las tantas que han acumulado conocimiento, y arrojado luz sobre estas complejas organizaciones, se puede mencionar al FBI (Family Business Institute) de Harvard, al IESE Business School de la Universidad de Navarra en España y al IMD (International Institute for Management Development) en Suiza.

Los primeros estudios de la empresa familiar como sistema se remontan a las décadas de 1960 y 1970 (Gersick, K. E., y otros, 1997, p. 5); referían básicamente a dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio; y dejaban en claro que el principal reto consistía en encontrar estrategias que satisficieran a ambos subsistemas.

Las preguntas, por consiguiente, que exigen respuesta serían: ¿Cuál es el objetivo de una empresa? ¿Qué busca y prioriza una familia? Guillermo Perkins (2011) responde a estos interrogantes afirmando que la empresa busca “generar riqueza” mientras que el objetivo primordial de la familia es “generar felicidad”.

Volviendo a aquellos momentos, el saber convencional indicaba que la propiedad familiar daba como resultado empresas inferiores; que la dinámica familiar destruía a las empresas; que se debía separar lo familiar de lo empresarial; y el credo era “manejar la empresa como una empresa y la familia como una familia” (Ward, J., 2006, prefacio). El desafío fundamental se definía en cómo hacer frente a las fricciones entre las necesidades familiares y las exigencias empresariales (ilustración 1).

Ilustración 1. Familia y/o negocio.

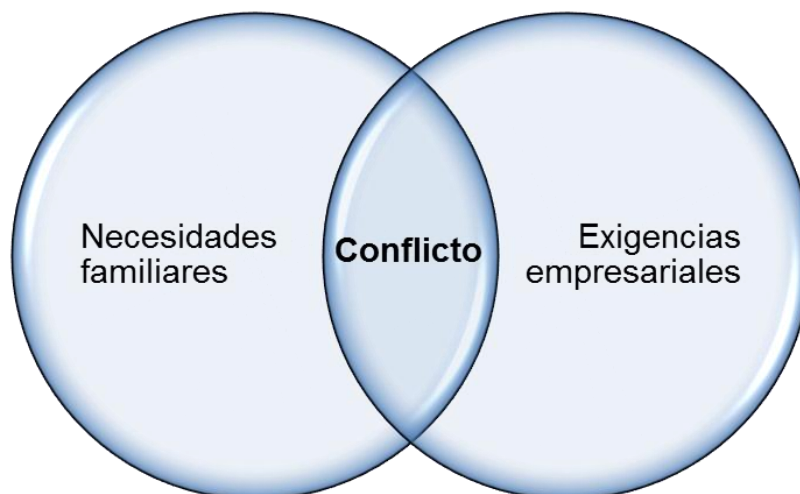


Figura 1. Familia y/o negocio.

De *El éxito en los negocios de familia*, (p. xviii, prefacio), por Ward, J., 2006, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Hoy por hoy, afirma Ward (2006), la experiencia surgida de centenares de trabajos brinda la certeza de que muchas de las familias empresariales más exitosas no perciben la vida de manera tan sencilla; no aceptan el mantra de hacer la separación entre familia y empresa; por el contrario, consideran que la propiedad familiar es una ventaja especial para la empresa (prefacio). Y aclara

En lugar de considerar las relaciones entre la familia y la empresa como un dilema que exige un ingenioso arreglo entre las dos, ven una síntesis entre la propiedad familiar y el éxito empresarial.

Las primeras investigaciones sugirieron que las empresas con control familiar no constituían formas empresariales inferiores. En realidad, tenían mejor desempeño (Ward, 1983)...

Entender que las familias y las empresas que dirigen no son sólo fuente de conflicto mutuo, sino también de beneficio mutuo, exige pensamiento paradójico. ¿Cómo pueden ambas contradicciones ser ciertas? ¿Cómo hacen las familias empresariales para unir con éxito la familia y los negocios?...

Las respuestas radican en un pensamiento innovador acerca de las empresas y las familias. Las empresas familiares discrepan fundamentalmente del saber convencional...

Apreciar el saber no convencional que siguen las familias empresariales exitosas exige ideas contrarias a la intuición...

Lo que las familias empresariales hacen mejor es aceptar de manera proactiva que pueden existir contradicciones...

Ver la profundidad y los modos de resolución de tales contradicciones supone un modelo conceptual más amplio de la empresa familiar...

En resumen, teniendo en cuenta que las empresas de control familiar son distintas, ellas exigen un conjunto distinto de ideas. La mezcla de familia y empresa suscita muchas contradicciones. Las familias empresariales exitosas concilian las diferencias y las contradicciones mediante un pensamiento contrario a la intuición y acciones no tradicionales.

Asimismo, los mencionados Tagiuri y Davis (1998) conformaron un modelo de tres círculos en el que separan a su vez a la empresa en dos (p. 11). De esta manera, hablan de los subsistemas de los miembros de la familia, de los propietarios y de la gestión.

Estos estudiosos aplicaron el modelo conceptual (ilustración 2) a empresas familiares en las que dos o más individuos, al mismo tiempo, pertenecen a la familia propietaria, son propietarios y gestores.

ILUSTRACIÓN 2. SUPERPOSICIÓN DE LA FAMILIA, LA PROPIEDAD Y LOS GRUPOS DE GESTIÓN



Figura 2. Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión. Los datos de la figura son adaptados de "Atributos ambivalentes de la empresa familiar", por Tagiuri R. y Davis, J., 1998, *Clásicos de FBR en español*, p.11.

Esta superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa deriva en atributos que son únicos e inherentes a la empresa familiar. Cada una de esas características, aclaran los autores, son el origen de ventajas y desventajas. Y, por lo tanto, de cómo se gestionen dependerá el éxito o

fracaso de la organización. En el capítulo siguiente se abordarán con más detalle estas particularidades.

Por otra parte, el modelo evolutivo tridimensional, descrito por Gersick K. E. y otros (1997), incorpora la variable del tiempo a los círculos de la empresa, de la propiedad y la familia. Algunos de los dilemas más importantes en las empresas familiares, afirman, se deben a los cambios en la organización de la familia y en la distribución de la propiedad con el paso del tiempo.

El modelo evolutivo tridimensional considera cómo cada uno de los círculos cambia a medida que la gente entra y sale con el paso del tiempo. A continuación, algunos ejemplos:

- Entradas a través del matrimonio, nacimiento y salidas a través del divorcio y la muerte (círculo familia)
- Llegada y salida de gerentes (círculo de la empresa)
- Nuevos dueños asumen la responsabilidad de la propiedad y los anteriores la abandonan (círculo de la propiedad)

Todos estos acontecimientos cambian a la familia y a la empresa de una manera muy importante. Lo mismo ocurre cuando los individuos atraviesan los límites *dentro* del sistema, es decir, cuando se da un movimiento de una persona de un sector a otro, como ser:

- El empleo a tiempo completo del primer miembro de una nueva generación en la empresa (de “miembro de la familia” a “miembro de la familia/empleado”)
- La primera vez que las acciones (o cuotas sociales) de la propiedad se entregan a otras personas, sean o no miembros de la familia
- La jubilación de un ejecutivo de alto nivel que pertenece a la familia
- Venta de acciones por un miembro o rama de la familia

En definitiva, “los ajustes del sistema cuando sus integrantes traspasan los límites, y el significado que esas acciones tienen en la vida de las personas, constituyen la esencia del fenómeno de las empresas familiares” (Gersick, K. E. y

otros, 1997, p. 17). Y lo que muestran estos ejemplos es que, los tres subsistemas (propiedad, empresa y familia), tienen su propia secuencia, pasando a través de una serie de etapas.

Esos avances evolutivos, aunque influyen unos en otros, son independientes. Cada parte cambia a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia. Toda familia ha llegado a algún punto en su desarrollo de la propiedad, a algún punto en el desarrollo de la familia y a algún punto en el eje de desarrollo de la empresa (ver figura 3).

ILUSTRACIÓN 3. EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

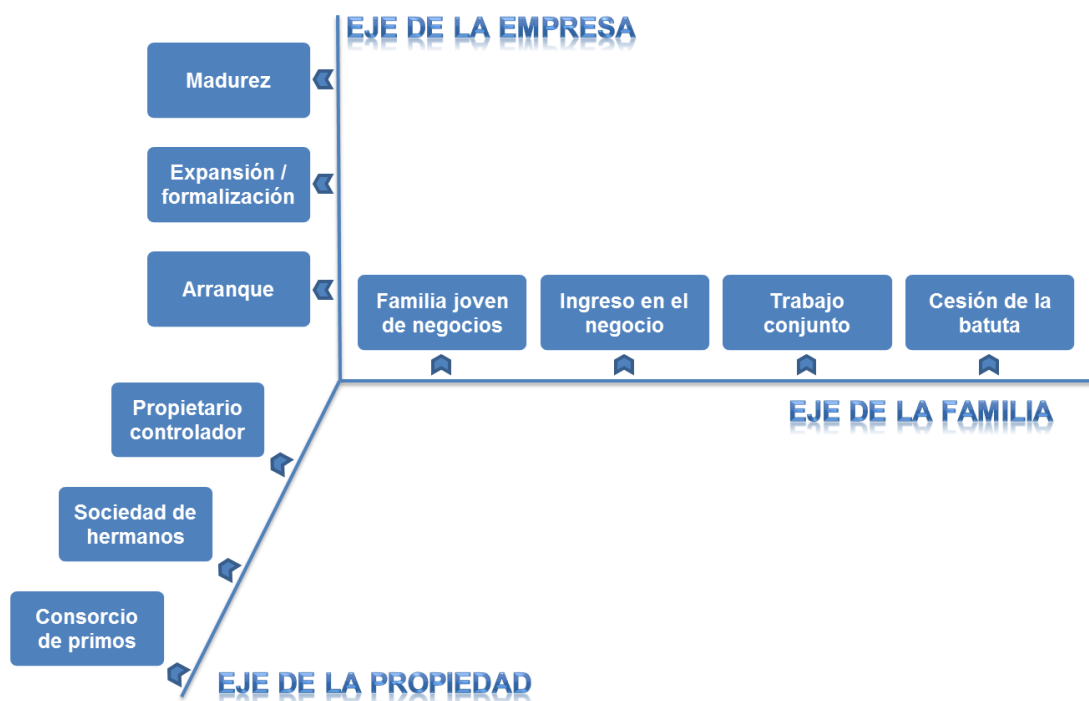


Figura 3. El modelo evolutivo tridimensional.

De *Empresas familiares. Generación a generación*, (p. 18), por Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. y Lansberg, I., 1997, México DF: McGraw-Hill

La *DIMENSIÓN EVOLUTIVA DE LA PROPIEDAD* indica que la mayor parte de las empresas familiares arrancan con un solo dueño (propietario controlador), pasando, con el tiempo, sucesivamente por la etapa de sociedad de hermanos y la del consorcio de primos. Si bien es cierto que estas tres categorías son una simplificación, con fines prácticos, de un fenómeno de extrema complejidad, existe una dinámica evolutiva interna que las impulsa a través de esa secuencia

generacional. En algunas ocasiones se dan variantes de la mencionada secuencia:

- El inicio de una empresa con propiedad de varias personas que pertenecen a la misma o distintas generaciones
- El reemplazo de un propietario-gerente por un solo sucesor de la siguiente generación (es uno de los tipos de sucesión posible e implica que la empresa permanece en la etapa de propietario controlador)
- Una empresa en la etapa de sociedad de hermanos (o consorcio de primos) que retorna a la etapa de propietario controlador cuando un individuo compra las acciones de los demás y reconsolidada la propiedad

La *DIMENSIÓN EVOLUTIVA DE LA FAMILIA* define cuatro etapas en función a la edad de los miembros de cada generación activa en la empresa: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y paso de la batuta. Algunas situaciones o interrogantes que se plantean según estas fases:

- Período de intensa actividad en que se establece una sociedad conyugal capaz de cumplir el papel de propietario-gerente; decidir tener o no hijos y criarlos, y formar una nueva relación con los padres ancianos (familia joven de negocios)
- Se establecen criterios de ingreso y las trayectorias de carrera para la generación de adultos jóvenes, lo cual incluye entre otras cosas decidir si trabajarán o no en la empresa (ingreso en el negocio)
- La capacidad del sistema empresa para sostener una familia en expansión es puesta a prueba en dos formas: ¿puede la rentabilidad del negocio generar los ingresos suficientes para satisfacer el estilo de vida de toda la familia?, ¿puede su tamaño ofrecer buenas oportunidades de carrera a los miembros calificados de la familia? (trabajo conjunto)
- Etapa en la que preocupa la transición. Si bien se piensa que la sucesión tiene un gran impacto en el negocio, también tiene una gran

importancia en el círculo familiar. Se toman decisiones respecto a ceder o compartir el liderazgo (cesión de la batuta)

Una consideración de relevancia respecto a la última etapa es que, para lograr realizar sin problemas la cesión de la batuta, hay que prepararse bien y poseer la fuerza necesaria para superar las numerosas resistencias ante cambios tan decisivos. Sin embargo, esté la familia lista o no (demasiado temprano, demasiado tarde o en el momento apropiado), las transiciones ocurren de manera ineludible y los ciclos comienzan de nuevo.

Otra reflexión respecto a la evolución de la familia es que conforme las familias se vuelven más complejas (por ejemplo, las que han llegado a la etapa de sociedad de hermanos o consorcio de primos en el eje de la propiedad) existen grupos que se encuentran en dos, tres y hasta en las cuatro etapas de la vida familiar. Su interacción produce una de las dinámicas más interesantes en la empresa familiar ya que cada uno afronta sus propios problemas de desarrollo.

La *DIMENSIÓN EVOLUTIVA DEL NEGOCIO* muestra que existe una gran variación (de crecimiento, madurez de los productos, capitalización y endeudamiento, desarrollos de gerentes no miembros de la familia e internacionalización) atribuible a la etapa en que se halla la empresa: arranque, expansión/formalización y madurez. Algunos aspectos importantes, de acuerdo a las etapas del negocio, son:

- Fundación de la empresa y primeros años del negocio donde la supervivencia es lo prioritario (arranque)
- Se pasa por las consecuencias positivas/negativas del crecimiento, que incluyen mayores oportunidades/tensiones a medida que la estructura deja de ser adecuada (expansión/formalización)
- Etapa estática de una empresa familiar en que las operaciones se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son muy modestas (madurez)

Como reflexión respecto a la etapa de madurez, se puede afirmar que no es posible detener eternamente las fuerzas del cambio evolutivo. Como

consecuencia, existen dos caminos que una empresa familiar puede adoptar para salir de esta fase: renovación y reciclaje o bien la desaparición.

En el capítulo 3 se abordará con un poco más de detalle los principales retos que enfrentan las empresas familiares en cada uno de los ejes y según los distintos grados de evolución en el que se encuentren.

CAPÍTULO 2. ATRIBUTOS DIFERENCIALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: VENTAJAS O DESVENTAJAS

En el capítulo 1 se afirmó que las empresas familiares poseían ciertos atributos que las caracterizaban como tales; éstos eran el origen de sus ventajas y/o desventajas; y que, en función a cómo se los gestionara, dependía su éxito o fracaso. Entonces, ¿cuáles son estas particularidades ambivalentes?

En el artículo de los profesores Tagiuri y Davis (1998) se mencionan siete complejas situaciones, derivadas todas ellas de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión, descrita en la figura 2.

La primera de ellas se refiere a los *ROLES SIMULTÁNEOS*, implicando que una misma persona puede tener tres roles al mismo tiempo: (1) ser miembro de la familia, (2) ser propietario y (3) ser parte de la gestión de la empresa. Como miembro de la familia le afectaría primeramente el bienestar de la unidad familiar; como propietario, le interesaría los beneficios de las inversiones y la viabilidad de la empresa; y como participe de la gestión, trabajaría para que el funcionamiento de la empresa fuera eficaz.

Un segundo escenario tiene que ver con la *IDENTIDAD COMPARTIDA*, implicando que las acciones de todos los empleados familiares tienen un significado en la empresa y en la familia. El comportamiento de un familiar puede influir en la reputación de los demás miembros de la familia y también en la reputación de la empresa.

La *HISTORIA COMÚN* de toda una vida es un tercer atributo importante que tiene influencia en la conducta de los familiares de sangre que trabajan juntos. Del tiempo pasado juntos, y de las experiencias compartidas, obtienen conocimiento sobre las fortalezas y debilidades del otro, que pueden utilizar luego, en el ámbito laboral, de manera constructiva o destructiva.

Una cuarta condición es la *IMPLICACIÓN EMOCIONAL Y CONFUSIÓN* y tiene que ver con los intensos y simultáneos sentimientos que albergan los miembros de la familia entre ellos. Nuevamente se da en términos ambivalentes, ya que pueden ser positivos o negativos.

En quinto lugar, el *LENGUAJE PRIVADO DE LOS FAMILIARES* es otra característica interesante de la interacción laboral entre ellos. Algunas palabras especiales, frases, expresiones y gestos han evolucionado a través de la historia familiar de manera tal que poseen un significado concreto para los miembros de la familia.

El *CONOCIMIENTO MUTUO E INTIMIDAD* representa una sexta particularidad y es algo que los familiares desarrollan a través de tres canales principalmente: (1) al coincidir a menudo en diferente tipo de situaciones sociales y empresariales, la comunicación explícita entre ellos es más frecuente, (2) un lenguaje privado que ayuda a este conocimiento y (3) el hecho de compartir familiares que pueden transmitir información al otro.

Una séptima y última característica que describieron los profesores se refiere al *SIGNIFICADO DE LA EMPRESA FAMILIAR*. Este, según afirmaron, depende en gran medida de la generación en la que se encuentre la empresa y puede implicar, en su condición como desventaja, que la empresa familiar aparezca como un miembro suplente de la familia que arrebatara posiciones y recursos a los verdaderos miembros, o, a la inversa, en su acepción favorable, puede implicar que los familiares estén muy unidos a la empresa, unifiquen objetivos y voluntades en beneficio del negocio.

En definitiva, la conclusión a la que arribaron fue que era de vital importancia reconocer que “las mismas características organizativas explican tanto sus fortalezas como sus debilidades” (Tagiuri, D. y Davis, J., 1998, p.14). Estos atributos ambivalentes proceden directamente de la superposición de roles que define a los distintos grupos de la empresa familiar y por lo tanto la dirección de la empresa no puede eliminarlos. El reto, entonces, está en poder gestionarlos de tal manera que se puedan maximizar sus consecuencias positivas a la vez que se minimizan las negativas.

En la tabla 1 se resumen los atributos con sus respectivas ventajas y desventajas.

TABLA 1. ATRIBUTOS AMBIVALENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Desventajas (-)	Atributo	Ventajas (+)
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	Las historia común de toda una vida	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Tabla 1. Atributos ambivalentes de la empresa familiar

Los datos de la figura son adaptados de "Atributos ambivalentes de la empresa familiar", por Tagiuri R. y Davis, J., 1998, *Clásicos de FBR en español*, p.15.

Cabe destacar entonces que, como afirma el profesor Manuel Bermejo Sánchez, la empresa familiar presenta singularidades y no existe nada tan potente como una empresa familiar que sabe gestionar bien sus singularidades.

Si se las atiende planificando con coherencia, con tiempo y, en el mejor de los casos, cuando el negocio va bien, se las puede transformar en la ventaja

competitiva de la empresa (deseo de continuidad, visión de largo plazo, familiares preparados y comprometidos en gestión y gobierno). Por el contrario, si no se las gestiona adecuadamente, pueden aparecer egoísmos y falta de competitividad, convirtiéndose en “anclas” de la empresa familiar (mezcla de roles, intereses enfrentados, déficit en comunicación, ausencia de rigor, confusión familia/empresa).

CAPÍTULO 3. LAS TRAMPAS: DESAFÍOS DE LAS ORGANIZACIONES GESTIONADAS POR FAMILIAS

En este capítulo, por un lado, se abordarán las denominadas trampas profundas en las que las empresas familiares deben evitar caer y, por otra parte, se detallarán los desafíos que deben enfrentar de acuerdo al grado de evolución en los tres ejes (propiedad, familia y empresa), vistos en el capítulo 1, en el que se hallen.

Anteriormente en este trabajo, se abordó el fenómeno de las empresas familiares, primero, conceptualizándolas desde la perspectiva sistémica y, luego, desde el impacto que tiene el paso del tiempo en los tres subsistemas que la componen. Implícitamente, las ideas referidas a las condiciones que reúnen las empresas para ser consideradas familiares fueron las siguientes:

- Propiedad y control familiar (dos o más individuos pertenecen a la familia propietaria de las acciones o capital social)
- Gestión familiar (dos o más miembros de la familia en tareas de gestión)
- Empleados no familiares

Estas características otorgaban a la empresa una serie de singularidades distintivas y ambivalentes (tratadas en el capítulo anterior). Sin embargo, según el pensamiento de algunos estudiosos, como el profesor Manuel Bermejo Sánchez, es preciso añadir a estas variables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar:

- Continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa (basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia)

Así pues, las empresas familiares, por definición, poseen un deseo de trascendencia intergeneracional que tiene mucho que ver con lo que muestra el modelo evolutivo tridimensional, tanto en su dinámica evolutiva interna del eje de la propiedad (pasando de propietario controlador a sociedad de hermanos y

consorcio de primos) como en su tendencia del eje familiar (desembocando en la cesión de la batuta).

Paradójicamente, esta última variable, que define la naturaleza de la empresa familiar, es la misma de la cual emana su principal desafío. Según afirma Miguel Ángel Gallo, la baja esperanza de vida de las empresas familiares tiene causas relacionadas justamente con los cambios generacionales (1998, p. 13). Y continúa:

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran», o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de «un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta».

Sin embargo, y sin querer negar la propiedad con la que se pueden aplicar las afirmaciones anteriores a algunas situaciones reales, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del «ingeniero» o la del «poeta», la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar.

Como ejemplo de lo que se acaba de afirmar, se dan dos conocidas situaciones que, de no ser resueltas por la generación precedente, terminarán explotando como una bomba de relojería en manos de la generación del «ingeniero» o del «poeta». Las situaciones de la maduración del negocio y de la crisis estructural.

Entonces, dos problemáticas, descritas por ese autor, que tienen gran incidencia en la continuidad de las empresas familiares son:

- La “maduración del negocio”
- La “crisis estructural”

La *MADURACIÓN DEL NEGOCIO* implica que (1) todos los negocios maduran, (2) todas las personas envejecen y (3) todas las necesidades cambian. La primera realidad es que “transcurren los años y llega una época en la que las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer, primero despacio y luego en picado” (Gallo, 1998, p.15). En segunda instancia, y a pesar de las habilidades directivas desarrolladas por el fundador, lo habitual es que, luego de pasados 20 o 30 años, ya no se tenga la misma capacidad que cuando era joven para llevar a término cambios importantes en las actividades de la empresa. Finalmente, los fundadores tampoco son inmunes al hecho de que las necesidades cambian con el paso del tiempo y, transcurrido el período mencionado, es normal que sus preferencias y necesidades de seguridad económica hagan que disminuya su capacidad para tomar riesgos.

Como consecuencia, la revitalización estratégica (que sería la solución a la situación de “maduración” de la empresa familiar) se vuelve realmente complicada y el fundador termina o bien negando la existencia del problema o bien dejando las cosas como están pensando que los que vienen detrás, la próxima generación, son los responsables de solucionarlo (sin comprender o aceptar que retrasar los cambios casi nunca suele ser una salida adecuada).

Por otra parte, la situación de *CRISIS ESTRUCTURAL* es una enfermedad que afecta a todo tipo de empresas, sean familiares o no, y se da cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía, ni tampoco lo es con las capacidades de hacer cosas de estos directivos. Sucede que, en la empresa familiar, “esta enfermedad puede llegar a ser «crónica» y «terminal» (Gallo, 1998, p.17).

Hechos estos comentarios, respecto a las dos problemáticas generales que tienen incidencia en la continuidad de las empresas familiares, es pertinente ahora puntualizar cinco “trampas” en las que si se “cae” constituiría las causas internas más influyentes en el elevado índice de mortalidad de estas organizaciones. A saber:

- Retrasar la sucesión
- Confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir
- No seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial
- Confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa
- Que quienes ostenten el poder piensen que están personalmente “inmunizados” a caer en los errores anteriores

A la primera de ellas, por el grado de importancia que tiene para el desarrollo de este trabajo y, fundamentalmente, por el hecho de que, en comparación con una empresa no familiar, la sucesión en una empresa familiar es un proceso complejo y requiere bastante más tiempo⁴, se le dedicará todo el siguiente capítulo. En él se detallará cómo estructurar acertadamente el problema de la sucesión, qué partes lo componen y cómo se relacionan.

Ahora bien, no es la única trampa. Las cuatro restantes también pueden impedir que la empresa gestione apropiadamente sus singularidades, pasando de representar fuentes potenciales de su ventaja competitiva, como se dijo en el capítulo anterior, a constituirse en “anclas” que hundan su desempeño y pongan en riesgo su continuidad en el tiempo.

Respecto a la situación de confundir el hecho de ser propietario con el de tener la capacidad para dirigir una empresa⁵, se puede afirmar que resulta difícil a veces para muchos fundadores comprender que sus hijos no tengan esa capacidad (o incluso decidan no querer participar). Ferruccio Ferragamo afirmaba, respecto a esta circunstancia, y en relación con la conocida empresa familiar italiana: “prefiero que mi hijo sea un buen accionista antes que un mal presidente”.

⁴ No solo consiste en cambiar de un CEO (presidente, director general, o como se le llame) al siguiente, sino que unidos al cambio de esta persona se suelen presentar cambios en la estructura de propiedad, en los intereses de los propietarios y en las formas de gobierno.

⁵ Recordar, en el modelo de sistema visto en el capítulo 1, la diferencia entre el “círculo de la empresa” y el “círculo de la propiedad”.

Otra de las denominadas trampas profundas tiene que ver con la confusión entre los movimientos económicos personales y los de la actividad empresarial. La confusión de los flujos económicos puede dar lugar a:

- El pago insuficiente del trabajo de los miembros de la familia por considerar que los dividendos que se reparten entre ellos son suficientes
- Remunerar en exceso el trabajo precisamente porque es miembro de la familia
- Remunerar por igual el aporte laboral de los miembros de la familia bajo la creencia de que en la familia todos son iguales y por lo tanto tienen iguales derechos económicos
- Fijar y mantener pagos elevados a personas de la familia que por impedimentos de edad y otros factores aportan muy poco a la empresa
- Comprar o vender propiedades de la empresa para que la familia tenga con qué mantenerse

Pero, tal vez la trampa más importante, según Gallo (1998), consiste en que quienes ostentan el poder piensen que ellos están personalmente “inmunizados” y por ello, gracias a no se sabe qué tipo de vacuna, son “resistentes” a caer en los errores que con cada una de las trampas se relacionan (p. 20). Y aclara

Estas personas no deberían olvidar nunca que, en empresa, nadie está libre del error y, mucho menos, en puntos tan delicados como los anteriores, en los que, por juntarse en la misma persona posturas tan distintas como las de padre, propietario y jefe ejecutivo principal de la empresa, son necesarias dosis muy elevadas de prudencia, es decir, una gran capacidad para «ver las cosas como las cosas realmente son», a lo largo de muchos años y, con frecuencia, toda la vida.

Antes de arribar al tema de la sucesión, y para finalizar este capítulo, se hará mención a algunos de los principales desafíos que deben abordar las empresas

familiares en función a la etapa de evolución en la que se encuentren en los ejes de la propiedad, la familia y la empresa (del modelo evolutivo tridimensional visto en el capítulo 1).

DESAFÍOS DURANTE LA EVOLUCIÓN EN EL EJE DE LA PROPIEDAD

En el eje de la propiedad, los tres estadios que se mencionaron fueron: del propietario controlador, de la sociedad de hermanos y del consorcio de primos.

Las características de la primera etapa hacían referencia al control de la propiedad consolidado en un individuo (o matrimonio) y, en caso de que hubiese, otros propietarios no ejercen una importante autoridad. Los *PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA ETAPA DEL PROPIETARIO CONTROLADOR* son los siguientes:

- Capitalización
- Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas
- Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación

Las características de la segunda etapa tenían que ver con el control de la propiedad en manos de una generación de hermanos y los *PRINCIPALES RETOS DE LA ETAPA DE SOCIEDAD DE HERMANOS* se refieren a:

- Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios
- Definir la función de los propietarios no empleados
- Retener el capital
- Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia

Las particularidades de la tercera etapa de desarrollo de la propiedad eran muchos primos accionistas y mezcla de propietarios empleados y no empleados. *LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DEL CONSORCIO DE PRIMOS* son:

- Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas
- Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

DESAFÍOS DURANTE LA EVOLUCIÓN EN EL EJE DE LA FAMILIA

En el eje de la familia, los cuatro estadios que se mencionaron fueron: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto, cesión de la batuta.

La primera etapa se distinguía por una generación adulta de cuarenta años e hijos, en caso de que los hubiese, menores de dieciocho. Los *PRINCIPALES RETOS EN LA ETAPA DE FAMILIA JOVEN DE NEGOCIOS* implican:

- Crear una empresa conyugal funcional
- Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia
- Crear relaciones con la familia extendida
- Criar a los hijos

La segunda etapa era singular debido a una generación de padres cuya edad fluctúa entre treinta y cinco y cincuenta y cinco años con una generación de hijos en la adolescencia o de veinte a treinta años. Los *PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA ETAPA CORRESPONDIENTE AL INGRESO EN EL NEGOCIO* se relacionan con:

- Manejar la transición de la edad madura
- Separar e individualizar la generación de los hijos
- Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera

La tercera etapa del desarrollo de la familia se caracterizaba por una generación de los padres que fluctúa entre cincuenta y sesenta y cinco años de edad y una generación de hijos que fluctúa entre los veinte y cuarenta y cinco. Los *PRINCIPALES RETOS DE LA ETAPA DE TRABAJO CONJUNTO* refieren a:

- Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones
- Alentar el manejo constructivo de los conflictos
- Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta

La última etapa en este eje correspondía a una generación que tiene sesenta años o más y los *PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA CESIÓN DE LA BATUTA* tienen que ver con las siguientes dos situaciones:

- La primera generación se desvincula de la empresa familiar
- Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación

DESAFÍOS DURANTE LA EVOLUCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

En el eje de la empresa, las diferentes etapas que representaban el desarrollo evolutivo eran: arranque, expansión/formalización y madurez.

El arranque era una etapa que se caracterizaba por una estructura informal de la organización (con el propietario en el centro de todo) y básicamente contando con un solo producto. Los *PRINCIPALES RETOS QUE APARECEN DURANTE EL ARRANQUE* incluyen:

- Supervivencia (ingreso en el mercado, planeamiento de los negocios, financiamiento)
- Análisis racional frente al sueño del fundador

La segunda etapa era distintiva por una estructura cada vez más funcional y la posibilidad de múltiples productos o líneas de negocios. Los *PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA ETAPA DE EXPANSIÓN/FORMALIZACIÓN* exigen:

- Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio
- Planificación estratégica
- Sistemas y políticas organizacionales
- Administración de efectivo

Los rasgos de la última etapa en el desarrollo de la empresa involucran una estructura organizacional que apoya la estabilidad, una base estable (o decreciente) de clientes y procedimientos organizacionales bien establecidos. Los *PRINCIPALES RETOS DE LA ETAPA DE MADUREZ* piden:

- Reenfoco estratégico

- Compromiso de los directivos y de los dueños
- Reinversión

CAPÍTULO 4. SUCESIÓN Y CRISIS DE CONTINUIDAD

Miguel Ángel Gallo (1998) también explica que existen dos fortalezas, que se dan de manera natural en las buenas empresas familiares: la unidad y el compromiso. Ellas también tienen el riesgo potencial de transformarse, pasando de lo óptimo a lo pésimo, en las dos debilidades que les son opuestas: la desunión y abstención. Las que, a su vez, caracterizan a las malas empresas familiares (p. 19).

Aunque no se debería identificar la causa de todos los problemas con el retraso de la sucesión, como quedó demostrado en el capítulo anterior, está suficientemente comprobado que, cuando se retrasa la sucesión, es probable que comiencen a aparecer las debilidades de la desunión y abstención. De ahí, la necesidad de convencerse de que las dos palabras clave para encarar el problema de la sucesión sean, de acuerdo a este autor, “Planificarla” y “Pronto” (p. 20-21).

Una de las causas más predominantes del retraso de la sucesión es no saber cómo estructurar el problema de la sucesión y, al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni a pedir ayuda, no saber cómo planificarla e implantar la solución (p.22).

Para estructurar acertadamente este problema, lo primero a tener en cuenta, afirma Gallo, es qué partes lo componen y cómo se relacionan. Y aclara que un proceso de sucesión está conformado por (p.22-23):

- La preparación de los sucesores
- El desarrollo de la organización
- El desarrollo de las relaciones entre la “empresa” y la “familia”
- La jubilación y el retiro del predecesor

LA PREPARACIÓN DE LOS SUCESOSES

Aquí suelen presentarse varias cuestiones, como se muestra a continuación (figura 4), todas ellas relativas a la preparación de los sucesores.

Cuestiones relativas a la preparación de los sucesores:

- ¿Cuándo es conveniente empezar la preparación de un sucesor?
- ¿Cuántos sucesores hay que preparar?
- ¿Es posible ser sucedido por un equipo en vez de por una sola persona?
- ¿En qué circunstancias puede ser preferible que el sucesor sea un directivo no miembro de la familia?
- ¿Cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que los sucesores deben desarrollar o poseer?
- ¿Qué modos son acertados para desarrollarlas?
- ¿Cómo estar seguro de que las han desarrollado en grado suficiente?
- ¿Quién ha de elegir al sucesor?

Figura 4. Cuestiones relativas a la preparación de los sucesores.

De *La sucesión en la empresa familiar*, (p. x), por Gallo M. A., 1998, Barcelona: CEGE Creaciones Gráficas

La respuesta más acertada y concreta, afirma Gallo (1998), necesariamente habrá de empezar con la palabra “depende”. Y se debe a que las circunstancias de cada empresa y de cada familia son diferentes, más allá del hecho de que, además, son dinámicas. Pero, en definitiva, sí se pueden indicar “un número cuanto más amplio mejor de reglas de prudencia, suficientemente experimentadas y cuya eficacia ha sido comprobada” (p. 26).

En primera instancia, existen tres etapas en el desarrollo de las capacidades de una persona para llegar a ser el jefe ejecutivo principal en una empresa familiar:

- Preparación remota
- Preparación próxima
- Preparación in situ

A lo largo de estos períodos, el sucesor deberá lograr la suficiente capacidad profesional para desempeñarse responsablemente en tan importante posición,

pero, a su vez, deberá demostrar que ha desarrollado ciertas “virtudes humanas para dirigir” (p. 27).

El sucesor deberá estar preparado para ser y actuar como una persona humana libre. Es decir, poseer las capacidades para elegir el bien (conocimientos suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo) y fuerza de voluntad (para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es). En este sentido, como parte clave de la formación de su voluntad, deberá alcanzar y progresivamente perfeccionar el siguiente conjunto de virtudes humanas:

- Laboriosidad, como intensa aplicación al trabajo (sin llegar a encontrarse en riña con el descanso ni tampoco con la dedicación a la propia familia)
- Tenacidad, como firmeza y constancia en la persecución de los objetivos de desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa (punto medio entre la debilidad e inconstancia y la tozudez que ofrece enérgica resistencia a la transformación)
- Veracidad, en referencia a una persona que habitualmente dice la verdad y usa la verdad cuando está actuando (no solo es contrario a la falsedad, sino que también está alejado de ser una persona indiscreta)
- Sinceridad, como falta de fingimiento en el modo de expresarse (que lleva a compartir con naturalidad las propias ideas y a no esconder la realidad, sea ésta buena o dolorosa)
- Lealtad, como exactitud en el cumplimiento de los compromisos adquiridos (y, al mismo tiempo animar y apoyar al equipo de trabajo, dirigir con espíritu de servicio a todos los que tienen intereses legítimos)
- Integridad, en el sentido de actuar honradamente (además llevar a cabo el trabajo con austeridad y grandeza de alma)

- Prudencia, como cordura y discernimiento en la elección de los medios (recursos y planes de acción) para alcanzar los fines (objetivos estratégicos de la empresa)

El autor de "La sucesión en la empresa familiar" afirma que el sucesor (además de los conocimientos que se han ido adquiriendo durante la etapa de preparación remota, próxima e inmediata) para desempeñarse como un buen profesional en la dirección de la empresa tiene que saber identificar qué partes de la acción puede y debe delegar y saber controlar lo que ha delegado en otros (p. 52). Y para desarrollar esto, según Gallo, uno de los puestos directivos que resulta más adecuado es el de responsable de unidad estratégica de negocio (p. 53).

El punto de partida para el plan de formación para un sucesor tiene que ver con las tres dimensiones de un puesto directivo: (1) cualidades para desempeñar funciones, (2) para hacerlo con mayor o menor autonomía y (3) para integrarse en el conjunto (p. 56). Desde esta perspectiva, por consiguiente, el hecho de poder integrarse a la empresa responsabilizándose por la marcha de una unidad estratégica de negocio sería lo aconsejable.

EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

De manera general, en cuanto al desarrollo de la organización, se puede afirmar que existen distintos sistemas dentro de la empresa a los cuales se les debería prestar atención al momento de encarar un proceso de sucesión en la dirección. A saber:

- Sistemas de formulación de la estrategia, presupuestación y control presupuestario
- Sistemas de evaluación de directivos y de desarrollo de carrera profesional
- Sistemas de asignación de recursos
- Sistemas de comunicación y rendición de cuentas
- Sistemas de remuneración

El hecho de que estos sistemas, entre otros, funcionen correctamente y lleven a la organización a un estadio de mayor profesionalización hará menor el riesgo de caer en algunas de las trampas comentadas en el capítulo anterior.

Por otra parte, es importante destacar, entre tantos temas importantes⁶, un punto clave, de alto impacto en el plan de sucesión y vinculado al desarrollo de la organización: el desenvolvimiento de la actividad de gobierno.

Gallo (1998) afirma que en una empresa familiar de primera generación es normal que tanto las responsabilidades de gobierno como las de alta dirección sean desempeñadas por una sola persona (el fundador), quien concentra todas las decisiones relativas a la propiedad⁷ (que en empresas no familiares acostumbran a ser propias de los órganos de gobierno elegidos por sus propietarios) y a la gestión⁸ (p. 83). Y continúa

Los riesgos para una empresa de la coincidencia en las mismas personas de las responsabilidades de gobierno y de dirección son múltiples y, entre ellos, destaca en la empresa familiar el riesgo que existe en la excesiva influencia de las preferencias personales del fundador en su proceso de dirección estratégica. Influencia que acostumbra a impedir los necesarios cambios de la estrategia y de la organización a los que repetidamente se ha hecho referencia en las páginas anteriores. (Gallo, 1998, p. 83 y 84)

Existen, asimismo, otras dos razones importantes, en el marco de un plan de sucesión, que deberían impulsar la puesta en funcionamiento de los órganos de gobierno. La primera de ellas es que, si se desea que la empresa continúe en la próxima generación, se debe comprender que los miembros de la familia que son

⁶ Cuando Miguel Ángel Gallo habla de la organización y su preparación para la sucesión, desarrolla los siguientes temas: los directivos que no son miembros de la familia, la estructura organizacional y la incorporación del sucesor, los sistemas de dirección (con el foco puesto en la definición del futuro, la medición de la consecución de la estrategia y la conducción de directivos), entre otros.

⁷ Decisiones relativas a la forma de repartir la riqueza generada por la actividad de la empresa, la posible apertura de la propiedad a otros socios, la incorporación de directivos de alto nivel, los cambios importantes de rumbo o la toma de riesgos mayores.

⁸ Elección de la estrategia que la empresa va a seguir, diseño de la estructura de responsabilidades, aplicación de los sistemas de dirección.

propietarios y no trabajan en la empresa precisan de un órgano donde ostentar los derechos de su propiedad y otro donde ejercitar el gobierno de la empresa. En segundo lugar, debido a lo delicado y difícil del proceso de sucesión, la existencia de un consejo de administración o directorio⁹ puede ser de gran ayuda al presentar oportunidades de aprendizaje para los potenciales sucesores.

Otro órgano de gobierno, cuya importancia es raramente comprendida en las empresas familiares, es la junta de accionistas o reunión de socios. Este órgano debería ser potenciado antes de producirse la sucesión. Se volverá, en el próximo capítulo, sobre la conveniencia de que los miembros de la familia, los futuros propietarios, lleguen a ostentar ordenadamente sus derechos haciendo el uso que para cada órgano de gobierno se prevé.

EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

En relación a este tema, el autor de referencia durante este capítulo, hace hincapié en el hecho de desarrollar el marco legal para las relaciones de la familia y la empresa. Afirma: "para que la sucesión se lleve a cabo ordenadamente, es de conseguir que lo ya establecido legalmente funcione de manera acertada antes de que tenga lugar la sucesión, para que el sucesor y los familiares propietarios se relacionen sin problemas adicionales a los propios del devenir de la empresa y de sus circunstancias personales" (Gallo, 1998, p. 99). Y aclara

Es decir, ..., se trata de que tanto la «junta general de accionistas» como el «consejo de administración», o las figuras equivalentes, funcionen y cumplan con las misiones de gobierno que para ellos han sido previstas, resultando así ser unos foros adecuados para que los propietarios ostenten de manera eficaz el poder que su propiedad les confiere.

⁹ Siempre y cuando sea un órgano activo (con reuniones periódicas y buen manejo de la información) y útil (con claridad en las normas de funcionamiento y aportando valor económico por medio de la mejora de decisiones estratégicas), y no meramente legal y nominal.

Cabe aclarar que, al hablar de figuras equivalentes estaría haciendo referencia a la reunión de socios (junta de accionistas) y directorio, o gerencia en el caso de las SRL en la República Argentina (consejo de administración).

En ese sentido, afirma que es recomendable separar la figura de jefe ejecutivo principal de la empresa, cargo que va a ser desempeñado por el sucesor, de la figura del presidente del consejo de administración, cargo que podría ser desempeñado por el predecesor. El primero lidera la organización de la empresa familiar en la consecución de la estrategia y el segundo lidera el consejo de administración en el gobierno de una empresa con grupos familiares de personas interesadas (Gallo, 1998, p. 102).

Esto en cuanto al marco legal necesario para que el sucesor pueda mantener las relaciones con los accionistas familiares, pero ¿Qué sucede en cuanto al marco familiar para que la empresa continúe como tal?

En referencia a esto, es clave destacar que los miembros de la familia han de relacionarse con la empresa de manera distinta a la de un propietario que considera su propiedad en la empresa como una simple inversión temporal y que mantiene con ella unas relaciones exclusivamente orientadas al valor económico¹⁰.

El marco formal de este tipo de relaciones recibe el nombre de "protocolo familiar" y, así como existen órganos de gobierno dentro del marco legal (reunión de socios y directorio), puede resultar conveniente, dentro de este terreno, la existencia de un órgano de gobierno denominado "consejo de familia".

En el capítulo siguiente, además de abordar el funcionamiento de los diferentes órganos de gobiernos (legales y familiares), se ahondará en las características y utilidad de los protocolos familiares.

RETIRARSE: PREPARARSE Y HACERLO

¹⁰ Gallo (1998) fundamenta esto en las razones por las que, generalmente, la familia quiere que su empresa continúe como empresa familiar: continuidad a los valores familiares, oportunidades para los miembros de la familia, oportunidades para mantener el patrimonio económico, cumplir con las propias responsabilidades sociales (p. 105-107).

A la hora de analizar las razones por las cuales el fundador retrasa la sucesión hay que considerarlo como ser humano que es y que está movido por tres de las motivaciones que influyen en el comportamiento de todas las personas: la motivación del "poder", la del "dinero", y la del "amor" (que bien puede sustituirse en el caso de la empresa familiar por la del "trabajo"). Entonces, tres claras razones para retrasar la sucesión serían:

- El temor a perder el "status social" que ha alcanzado por su posición en la empresa (motivación del "poder")
- El temor a quedarse sin patrimonio para vivir, por una eventual gestión menos adecuada de sus sucesores (motivación del "dinero")
- El temor a no tener nada que hacer, después de retirarse, posiblemente por no saber hacer más cosas que trabajar en su empresa familiar (motivación del "trabajo-amor")

También pueden esgrimirse otros argumentos, dado el carácter del predecesor como persona emprendedora:

- La conveniencia de hacer esperar la sucesión hasta que él haya construido un patrimonio suficientemente grande que, al poder ser dividido entre los sucesores, permita una solución más viable a los problemas
- Pensar que los hijos, a pesar de su edad, necesitan más preparación para dirigir la empresa familiar
- Afirmar que, si bien los hijos ya están preparados para dirigir, todavía le necesitan a él como su entrenador
- Pensar que es precisamente ahora, a la edad de retirarse, cuando él está en auténtica forma para llevar a cabo las acciones más importantes de cara al futuro desarrollo de su empresa

Otras razones pueden resumirse en:

- No saber cómo terminar el proceso de sucesión sin crear problemas entre los hijos

- Ninguno de los hijos quiere continuar en la empresa familiar y el fundador no sabe o todavía no ha decidido qué hacer con ella

Finalmente, el retraso de la sucesión puede tener su origen en anteriores experiencias negativas:

- Haber tenido un fracaso, sin culpa propia, en un proceso de sucesión iniciado anteriormente
- El fallecimiento del sucesor seleccionado y preparado

Mas allá de todas estas razones, que algunas veces tienen bases objetivas, y otras tantas son el reflejo de miedos, es importante recalcar que el último test de la excelencia como directivo de una empresa familiar es haber culminado un proceso de sucesión con éxito.

CAPÍTULO 5. PROTOCOLO Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO

En el capítulo anterior se introdujeron nociones relativas, por una lado, a la importancia de que el *PLAN DE SUCESIÓN* esté apoyado (y, preferentemente, lanzado) desde los distintos *ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR* y, por otro lado, al valor del *PROTOCOLO FAMILIAR* como instrumento necesario para formalizar las relaciones entre la empresa y la familia.

El objetivo del presente capítulo entonces es ahondar en las características de estos dos conceptos totalmente vinculados entre sí. Tal es esta asociación que la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF (2011), al elaborar los lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares, establece que

Resulta altamente recomendable establecer procedimientos documentados sobre las relaciones e interacciones de la familia y la empresa. El establecimiento de un protocolo de familia, así como la documentación de los procesos que definen, entre otros, la contratación de integrantes de la familia en la empresa, acceso a recursos financieros y resolución de los conflictos de interés que pudiesen presentarse entre los miembros de la familia y la empresa.

Y continúa

Establecer políticas sobre provisión de créditos a miembros de la familia y/o del grupo controlante.

Establecer políticas sobre la inclusión de gastos no operacionales por parte de los funcionarios de la empresa a las cuentas de compañía.

Promover la creación del Consejo Familiar y de las Reuniones Anuales de la Familia para generar un ambiente de mayor confianza e intercambio de información (p. 29).

A seguir, se abordan cada uno de ellos.

De acuerdo con Santiago Antognolli (s.f.), el protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la familia empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la familia empresaria: rentabilidad y armonía familiar (se comentó en el capítulo 1 que Guillermo Perkins hablaba de “generar riqueza” y “generar felicidad”).

En este sentido, es un instrumento que puede ayudar a regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, a fin de que una no interfiera en la otra (se debe recordar, como se indicó en la ilustración 1 del primer capítulo, la potencialidad de conflicto existente entre las necesidades familiares y las exigencias empresariales).

La importancia del protocolo familiar radica en que es redactado luego de un ejercicio de reflexión y discusión que llevan a cabo los accionistas y futuros accionistas¹¹ de la empresa familiar. Cada cláusula a redactar debe ser consensuada (no se debe votar por mayoría ya que no puede haber “perdedores” y “ganadores”) y, para lograr esto, se debe hablar, discutir y reflexionar todo el tiempo que sea necesario.

En cuanto a la discusión acerca de si tiene o no validez legal se podría aseverar que el protocolo familiar tiene tres niveles de legalidad. En primer lugar, las cláusulas deben respetar la ley de sociedades y el código civil y comercial. En segundo término, pueden existir cláusulas que se constituyan como contratos entre privados (es decir, de cumplimiento obligatorio). Por último, se encuentran aquellas cláusulas cuyo incumplimiento solo es punible moralmente (lo que generalmente es llevado a cabo por la misma familia empresaria) y que se conocen como “pactos de caballeros”.

En relación con el modo en que se construye este documento, Antognolli recalca el hecho de que es redactado a medida de cada familia empresaria. A

¹¹ Según, Antognolli, es esencial la participación de las próximas generaciones en la construcción de este documento ya que todos van a firmarlo y comprometerse a cumplir con lo reglado.

veces existe una posición estrictamente profesional (donde la familia se adapta a las necesidades de la empresa), otras, una estrictamente familiar (en la que la empresa se adapta a las necesidades de la familia). Por ende, algunas ponen las decisiones más importantes en el Consejo de Familia y otras, en cambio, en el Directorio. No hay una posición correcta y otra incorrecta, las dos son viables, y lo determinante es que los límites los ubica cada familia y se ubica donde se siente más cómoda.

Con el objetivo de comenzar a entender más cabalmente el cómo se construye el documento, Antognolli afirma que las partes fundamentales que lo componen son:

- Prólogo (donde se define el alcance, quién participa, el objetivo, la visión de la empresa y de la familia, los valores que tienen y los que se comprometen a desarrollar)
- Cuatro pilares esenciales en los que se soporta,
 - a) El trabajo de los familiares en la empresa
 - b) Los órganos de gobierno
 - c) La propiedad
 - d) La sucesión
- Cláusulas especiales

En cuanto al *TRABAJO DE LOS FAMILIARES EN LA EMPRESA*, algunos ejemplos de las preguntas a las que debería darse respuesta durante el proceso de redacción del protocolo serían: ¿Cómo elegimos a los familiares que van a trabajar en la empresa? ¿Se tiene obligación de darles trabajo a todos? ¿Están todos ellos obligados a trabajar en la empresa? ¿Pueden trabajar los familiares políticos? ¿Qué requisitos deben cumplir los familiares que quieran trabajar en la empresa? ¿Cómo se evalúa a los familiares que trabajan? ¿Quién los evalúa? ¿Qué se hace si alguno no cumple con las expectativas? ¿Quién despide al familiar que no cumple o se alinea con los valores familiares?

Con relación a los *ÓRGANOS DE GOBIERNO* (de los cuales se habla en detalle en la próxima sección), algunos interrogantes serían: ¿Cómo se va a

governar la empresa? ¿Cuántos directores en el Directorio? ¿Quién los nombra? ¿Cuáles son los requisitos para ser director? ¿Cada cuánto se reúnen los socios, los directores y los gerentes? ¿Qué información imprescindible deben manejar los socios? ¿Qué derechos tienen los propietarios? ¿Qué obligaciones? ¿Cuáles son las responsabilidades de los directores, gerentes y socios? ¿Cómo se gobierna la familia? ¿Quién organiza la Asamblea Familiar? ¿Quiénes participan? ¿Cuántos consejeros familiares? ¿Cuáles son las responsabilidades del Consejo de Familia? ¿Cada cuánto se reúnen?

Referidas a la *PROPIEDAD*, algunas de las cuestiones a indagar y dar respuesta serían: ¿Quiénes deben tener las acciones de la empresa? ¿Se quiere mantener a la empresa siempre en manos de la familia? ¿Puede ser vendida? ¿Qué se hace si alguien desea vender sus acciones? ¿Quiénes tienen la prioridad de compra de acciones? ¿Cómo se asegura el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares? ¿Cómo se evalúa la empresa? ¿Cómo se resuelve el conflicto entre los socios que trabajan y los que no trabajan? ¿Cómo se asegura la liquidez de los socios que no trabajan? ¿Cómo se asegura la reinversión necesaria? ¿Cómo se asegura el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren? ¿Se debería constituir un fondo de contingencia? ¿Cuál sería su monto? ¿Quién lo administraría?

En relación con el último de los pilares mencionados, la *SUCESIÓN*, algunos planteamientos centrales serían: ¿Hasta qué edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión? ¿Hasta qué edad puestos de dirección? ¿Cómo se elige a los sucesores? ¿Cuánto tiempo deben trabajar juntos? ¿Cómo se evalúa a los sucesores? ¿Quién los evalúa? ¿Se debería contar con un plan de contingencia ante imprevistos en la sucesión?

En definitiva, dado que el protocolo familiar es un traje a medida, lo importante es que cada familia plantee sus propias preguntas y decida qué puntos regular y cuáles no, cuáles quedarán en firme en esta generación y cuáles se pondrán en marcha en la generación siguiente.

Otro aspecto significativo son las cláusulas especiales. A modo de ejemplo, podrían plantearse interrogantes como los siguientes: ¿Cómo se solucionan los conflictos entre familiares? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se actúa si alguien no cumple con lo pactado en el protocolo familiar? ¿Qué se hace si un familiar necesita dinero por apremios personales? ¿Qué se hace si alguien de la familia propone un nuevo negocio? ¿Se lo ayuda en la inversión o solo se invierte en negocios para la familia? ¿Cada cuánto tiempo se revisa el protocolo para establecer si se debe modificar algo? ¿Cómo se regula el uso de los bienes de la empresa?

FUNCIONES Y DISTINTAS CLASES DE PROTOCOLO

Como indica Gabriela Calcaterra (2013), la finalidad que se persigue al elaborar un protocolo familiar no es única. En algunos casos se busca organizar la gestión y financiamiento de la empresa, en otros, garantizar la circulación de la información o fomentar la elaboración de estrategias, o simplemente (y sin que sean objetivos excluyentes) armonizar las relaciones de los familiares entre sí, marcando pautas claras de separación entre la familia, la propiedad y la empresa.

Las motivaciones que impulsan a una familia empresaria hacia este proyecto compartido pueden ser diversas (Calcaterra, 2013):

- Psicológicas, sociológicas o emocionales (temor por el futuro económico de la familia, deseo de prevenir conflictos sucesorios, experiencias ajenas que han llevado a la desaparición de empresas o de familias que se veían sólidas, etc)
- La ocurrencia de cambios en la familia (casamientos, divorcios, nacimientos, muertes, incapacidades sobrevinientes, enfermedades)
- La importancia económica, el volumen de negocios alcanzado
- La mayor dimensión de la familia
- El crecimiento de los hijos y la culminación de sus estudios universitarios
- La profesionalización de la empresa
- La aspiración de los hijos de ingresar a la empresa
- El retiro del fundador

Todo lo anterior tiene un presupuesto indispensable y es la voluntad inequívoca de mantener el carácter familiar de la empresa y la necesidad de prever la sucesión.

En cuanto a las distintas clases de protocolo, ya se ha dicho que no existe un modelo de protocolo familiar único y ajustable a todas las empresas familiares, sencillamente porque no existe solo una empresa ni solo una familia. En este sentido, Calcaterra (2013) afirma: “Al vaivén de las incontables variedades de realidades familiares y empresariales, se van construyendo los protocolos, cuyo contenido varía, inexorablemente, de una empresa a otra”.

Siguiendo a la misma autora, una primera distinción indica los siguientes dos tipos de protocolos:

- Completos (aquellos en los que se ha afrontado un proceso de negociación sobre todos los aspectos de la familia y de la empresa que las aquejan en el presente y, presumiblemente, en el futuro)
- Parciales (regulan solo algunos de los múltiples aspectos que este instrumento suele abordar)

Si el protocolo es completo, se estará frente a un instrumento donde ningún tema se ha dejado librado al azar:

- Forma de organización de la familia
- Pactos de división de bienes en caso de disolución de la sociedad conyugal
- Permiso, prohibición o condicionamiento de ingresar a la empresa para los familiares políticos
- Estándares de educación primaria, secundaria y universitaria para los más jóvenes
- Políticas de ayuda económica para capacitación y actualizaciones a favor de los miembros de la familia
- Ayuda económica para emprendimientos personales
- Pago de gastos personales de los familiares por parte de la empresa

- Con idéntico grado de profundidad, se abordarán los aspectos de la empresa, de la propiedad, de la sucesión, acuerdos sobre resolución extrajudicial de conflictos, etc.

Los protocolos parciales se celebran porque no se llega a acordar unánimemente sobre algunos temas más sensibles (y se decide dedicar más tiempo a reflexionar sobre estos) pero se quiere cerrar el acuerdo en los aspectos que ya se han alcanzado consensos. En algunos casos simplemente no ha despertado aún interés en los firmantes por avanzar en la construcción de un protocolo completo y solo se desea dejar a salvo algunos acuerdos dirigidos a, por ejemplo, evitar el ingreso de familiares políticos, o a consensuar sobre los criterios de valuación de la empresa o la forma de pago de la parte de un socio que se retira¹².

De acuerdo a otro tipo de clasificación, los protocolos pueden ser:

- Rígidos
- Flexibles

Algunos especialistas aconsejan dotar al protocolo de un contenido flexible, para lo cual habrá que elaborar cláusulas de contenido claro y preciso, pero que no encorseten a quienes estarán llamados a ejecutarlo, con requerimientos que impliquen un agravio a la autonomía de la voluntad o exigiendo unanimidad a la hora de adoptar decisiones (puesto que tales circunstancias crean el riesgo de que el protocolo resulte anti funcional y sea descartado).

En cuanto a su contenido, pueden ser:

- Histórico-valorativos
- Jurídicos

Un protocolo histórico valorativo constituye un instrumento de gran valor puesto que cuenta la historia de la familia y de la empresa, pone de resalto los méritos de los fundadores, su esfuerzo, los valores que contribuyeron al

¹² A estos tipos de protocolo también se los conoce como “pre-protocolos”, ya que son acuerdos iniciales que se incorporarán al protocolo familiar cuando la familia y la empresa estén preparados (Calcaterra, 2013).

fortalecimiento de la empresa, la integración de la familia a la unidad económica creada por aquel. Este aspecto es crucial en todo protocolo, ya que “poner por escrito los valores de la familia y de la empresa, las pautas culturales que iluminan la visión y marcan el camino de la misión de la empresa, es esencial” (Calcaterra, 2013).

También es cierto que un protocolo no debe agotarse con este aporte¹³. Calcaterra (2013) también afirma que “si la familia ha encarado el compromiso de trabajar juntos en la elaboración de pautas que les sirvan para autorregularse en el presente y en el futuro, es imperativo completar el trabajo con regulaciones de contenido jurídico¹⁴”.

Tocante a otro tipo de clasificación (protocolos definitivos, que se contraponen a los provisorios), aclara lo siguiente (Calcaterra, 2013)

El protocolo familiar se crea fundamentalmente para ser aplicado por las futuras generaciones. Esto no significa que no pueda ser revisado, modificado de común acuerdo según van variando las necesidades y la realidad de la empresa y de la familia. Pero esas variaciones no pueden alterar los principios fundamentales sobre los que fue elaborado. Los valores deben permanecer inalterados. Las bases de moral, afecto, en suma, la identidad cultural que le dio sus raíces no pueden ser reformuladas caprichosamente para evadir las obligaciones que el mismo contiene puesto que en tal caso estaremos asistiendo a la muerte de ese protocolo que en el mejor de los casos, será substituido por uno nuevo y diferente.

Lo que se califica como protocolos provisorios, en el mejor de los casos, se encuadra en lo que hemos descripto como un pre-protocolo.

¹³ El relato histórico valorativo es una parte esencial del documento, pero no lo determina.

¹⁴ En las que se decida la forma jurídica de la empresa familiar, los órganos de la sociedad y de la empresa, el funcionamiento de éstos, los requisitos de ingreso a la empresa y a los órganos societarios, los recaudos sobre distribución de la propiedad de los bienes que componen la empresa familiar, el ejercicio del derecho de voto, las indivisiones forzosas, las rentas vitalicias, los seguros, los fideicomisos, los testamentos, los acuerdos entre socios y todos los demás instrumentos de naturaleza jurídica, ya sean contractuales, societarios, reales, de familia, sucesorios, laborales, tributarios y hasta concursales que sirvan para dar un verdadero marco de organización a la empresa familiar.

En relación al momento empresarial o familiar que se atraviesa al momento de redactar un protocolo es relevante destacar que lo óptimo es que se lo haga durante los momentos de armonía familiar y estabilidad empresarial (esto es así ya que la idea es que funcione como herramienta para prevenir futuros conflictos). No obstante, "hay ocasiones en que la familia afectada por un conflicto que pone en riesgo la subsistencia de la empresa familiar, sale del entuerto elaborando acuerdos que revisten las bases de un protocolo familiar y se encaminan en su elaboración para el futuro" (Calcaterra, 2013)¹⁵.

Como consideración final respecto a los diferentes tipos de protocolos que pueden existir, se pueden encontrar las siguientes dos clasificaciones

- Abiertos (en los que se llama al trabajo colectivo a todos los miembros de la familia y de la empresa: incluyendo a los integrantes más relevantes de la empresa aunque no sean familiares y a los familiares aún cuando no estén dentro de la empresa)
- Cerrados (solo participan como equipo de trabajo y firmantes, los miembros de la familia que integran la empresa)

Debido al objetivo de autorregulación para las sucesivas generaciones que persigue el protocolo, no sería aconsejable cerrar su confección solo a los dueños de la empresa que trabajan en ella, porque en tal caso no sería sino un acta de directorio o de asamblea.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESA FAMILIAR

En los *LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO LATINOAMERICANO DE GOBIERNO CORPORATIVO* (LCLGC) se afirma que "se podría definir Gobierno Corporativo como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores" (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p. 5).

¹⁵ En este caso, se estará frente a un protocolo de resolución de conflictos, cuyo contenido será probablemente más rígido que si hubiese sido el fruto de una iniciativa consensuada y encarado con entusiasmo y puro compromiso con la generación siguiente.

Con el objetivo de un mejor entendimiento y distribución de las prácticas de gobierno corporativo los LCLGC (Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF) se agrupan en cinco grandes áreas (2013):

- Derechos y trato equitativo de accionistas
- Asamblea general de accionistas
- Directorio
- Arquitectura de control
- Revelación de información financiera y no financiera

El gobierno corporativo no es un fin en sí mismo, por el contrario, es un medio para facilitar la captación de recursos (a unos costos razonables), administrar mejor el riesgo de gobierno y contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Los principios relativos a los *DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE ACCIONISTAS* tienen que ver con la paridad de trato¹⁶, el derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad, el fomento de la participación e información de los accionistas, cambio o toma de control por otro grupo, cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje.

La *ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS* es el órgano supremo y soberano de una sociedad. En línea con los tres niveles de propiedad, administración y gestión, la competencia clave de la Asamblea general de accionistas es el control efectivo de la marcha de la sociedad (y, por consiguiente, de la actuación del Directorio).

Los principios relacionados con esta área tienen que ver con su función y competencia¹⁷ (las cuales deberían estar atribuidas con claridad en los estatutos

¹⁶ Por la que se alude a la obligación que tiene la sociedad de proporcionar un trato igualitario a todos los accionistas que se encuentren en las mismas condiciones.

¹⁷ Algunas facultades atribuidas a su competencia exclusiva e indelegable serán: (i) la aprobación de las cuentas anuales; (ii) la aprobación de la gestión del directorio y la propuesta de aplicación del resultado (utilidades); (iii) el nombramiento y la separación de los miembros del directorio; (iv) la designación de los auditores externos; (v) la aprobación de la política general de remuneración del directorio; (vi) la venta o pignoración de activos estratégicos esenciales para el desarrollo de la actividad; (vii) la aprobación de la política de autocartera o recompra de acciones propias

sociales); su reglamento (documento que contemple materias como la convocatoria, la preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos de los accionistas); el derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea General y durante su desarrollo; el rol de los inversores institucionales¹⁸; el quórum y las mayorías exigibles (la recomendación es que exista un amplio respaldo para las operaciones estratégicas); la intervención de los accionistas (y que puedan solicitar el cese o ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio); la regulación del derecho a voto y de la representación; la asistencia de otras personas (asesores externos, ejecutivo principal y miembros del Directorio).

El *DIRECTORIO* es el órgano de administración clave en cualquier empresa, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, supervisión, control de la gestión ordinaria y administración o disposición¹⁹. Una vez que define la orientación estratégica de la sociedad, delega su ejecución práctica a la línea de Alta Gerencia (Ejecutivo Principal), a la cual controla, y rinde cuenta a los accionistas (verdaderos dueños de la sociedad).

Los principios orientadores de los LCLGC, vinculados al Directorio, se refieren a: la necesidad de tener un Directorio (y que guarde cierta simetría con la estructura accionarial de la empresa); atribución de las funciones (que no deberán ser objeto de delegación); el reglamento; la dimensión (tamaño adecuado, composición impar²⁰); distintas categorías de sus miembros (directores internos o ejecutivos y directores externos²¹); nombramiento y cese de los directores;

y (viii) la aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía y la transformación de la sociedad en compañía holding mediante la filialización o incorporación a entidades dependientes de actividades esenciales desarrolladas hasta ese momento por la propia sociedad (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p. 33).

¹⁸ Es importante que se haga pública la política de participación en la Asamblea y el sentido de su voto en relación a cada uno de los puntos de la agenda (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p. 39).

¹⁹ Esta última normalmente delegada en la Alta Gerencia (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p. 46).

²⁰ No es recomendable, según los LCLGC, que el Presidente del Directorio tenga voto dirimente o de calidad (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p. 52).

²¹ Los directores externos deberían representar una amplia mayoría sobre los internos. Los directores externos pueden ser: directores externos patrimoniales, directores externos independientes (personas de reconocido prestigio que puedan aportar su experiencia y

regulación de los deberes y derechos de los miembros del Directorio; conflictos de interés y operaciones vinculadas; retribución de los directores; la organización del Directorio (se recomienda que exista una separación de los cargos entre el Presidente del Directorio y el Ejecutivo Principal); el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia (el buen Gobierno Corporativo exige una separación entre la administración o gobierno de la sociedad, representada por el Directorio, y su gestión ordinaria, a cargo de la Alta Gerencia liderada por el Ejecutivo Principal).

GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

En los LCLGC se incluyen comentarios específicos en torno al fortalecimiento del Gobierno interno de las empresas familiares indicando la importancia tanto de “la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo para ordenar la empresa familiar en su condición de empresa, como por la articulación de normas de organización de la familia empresaria, principalmente y como instrumento fundamental, mediante el Protocolo de Familia” (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, p. 151). Y se aclara

Mediante el Gobierno Corporativo, en el caso de las Empresas familiares se persigue proteger a la empresa, mediante un conjunto de instrumentos concretos, de las turbulencias que, eventualmente, pueden originarse a nivel familiar, derivadas tanto de la sucesión y transición generacional, como de otras situaciones vinculadas con la relación de la familia y la empresa (incorporación de familiares a la empresa, ya sea a nivel de gestión o al Directorio, política de dividendos, transmisión de acciones, y otros).

Uno de esos instrumentos esenciales sería, desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, el fortalecimiento del Directorio de las empresas, en lo que se refiere a su composición, estructura, nombramiento y funciones a desempeñar (lo que contribuiría de forma directa a reforzar y proteger a la empresa familiar).

conocimiento para la administración de la empresa) o directores externos (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p. 53)..

Por otra parte, desde la óptica de la familia, mediante la definición y aprobación de un Protocolo Familiar (otro instrumento concreto) se perseguiría regular y fortalecer a la familia en su condición de familia empresaria, de forma que se cuenten con reglas claras a futuro para gestionar aspectos tales como la sucesión, la incorporación de los miembros de la familia a la empresa, el papel de la familia política, etc.

Nuevamente, aquí se quiere resaltar que, a pesar de ser ámbitos distintos, el Gobierno Corporativo y la Organización Familiar (a través del Protocolo) están fuertemente vinculados y son complementarios entre sí.

De acuerdo a los LCLGC, y según las investigaciones más recientes, en las empresas familiares que han asegurado con éxito su continuidad se encuentran presentes las siguientes características:

- Son empresas que han asegurado la renovación estratégica permanente del negocio y la mejora continua y profesionalización de la gestión²²
- Han consolidado una estructura de gestión y de gobierno²³ operativa y eficaz que ha garantizado el buen funcionamiento de la empresa y el respeto a los derechos de información y retribución a sus accionistas
- Han promovido unas relaciones familiares armoniosas, una comunicación fluida y constructiva así como unas normas compartidas de comportamiento respecto a la empresa (es decir, un Protocolo de Familia) que les han servido para prevenir, gestionar y resolver constructivamente los conflictos con los que se han encontrado

²² En muchas ocasiones gracias a la incorporación de la siguiente generación y/o profesionales externos.

²³ Directorio, Consejo de Familia, Asamblea General de Accionistas.

- Han tenido la habilidad de preparar con éxito a los continuadores de la siguiente generación²⁴, ya fueran miembros de la familia o bien profesionales del exterior
- La continuidad de la empresa familiar ha sido asumida directamente por los líderes familiares que han considerado este tema como estratégico

Como resumen, y complemento de lo anterior, las prácticas que han permitido a las empresas familiares ser exitosas, según los LCLGC, serían:

- A nivel de Gobierno Corporativo
 - a) Disponer de un Directorio eficaz, en el que se incorporen miembros no familiares, con funciones claras y definidas, responsable del control y supervisión de la línea de Alta Gerencia
 - b) Planificar adecuadamente la sucesión, tanto del Ejecutivo Principal, como y especialmente a nivel del Directorio
- A nivel familiar
 - a) Mantener reuniones trimestrales sistemáticas del Consejo de Familia
 - b) Actualizar periódicamente el Protocolo Familiar
 - c) Clarificar las funciones, responsabilidades y retribuciones de los miembros de la familia en la empresa y en la propiedad

²⁴ Capaces tanto de asumir la progresiva renovación del liderazgo de la gestión de la empresa como de promover la renovación de la visión estratégica de la compañía y de la familia.

CAPÍTULO 6. PASO A PASO: EL PROCESO ES TAN IMPORTANTE COMO EL INSTRUMENTO

El Protocolo Familiar debe entenderse no como un simple documento que se firma por todos los miembros de la familia, sino que lo verdaderamente relevante es el proceso de comunicación, deliberación y acuerdos en el que se encuentra basado (Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF, 2013, p.153) y por esta razón es que se afirma que el proceso mediante el cual se construye es tan importante como el instrumento en sí.

Se ha mencionado, en la presentación de este proyecto, que el proceso del protocolo está compuesto por las siguientes fases:

- Sensibilización de la familia y el fundador
- Diagnóstico de la situación de la familia empresaria
- Acuerdo sobre el modelo de trabajo
- Comienzo del proceso con reuniones individuales y grupales
- Discusión de los temas críticos y propuesta de soluciones
- Propuesta de protocolo
- Aprobación final del instrumento
- Seguimiento de su aplicación efectiva

Estos pasos sirven a modo de orientación para los dueños y sucesores de las empresas familiares quienes, a priori, pueden entender qué implica embarcarse en un proyecto que culmine con el protocolo aprobado por todas las partes (González Unzueta, 2012, p. 77).

Aquí es importante, como rescata Cristina González Unzueta (2012), el rol del consultor o sujeto designado para coordinar el proceso. Esta persona debería reunirse de manera periódica con la familia para favorecer un espacio de discusión. Su participación, más o menos activa, en las discusiones de la familia para acordar criterios para el protocolo es una de las fuentes más ricas de información a la vez que permite destrabar situaciones que requieren de una visión externa (p. 77).

En cuanto a la *SENSIBILIZACIÓN DE LA FAMILIA Y EL FUNDADOR*, una de las herramientas más efectivas es el testimonio de empresarios que ya han protocolizado sus empresas. Comenta la especialista que "el relato de la experiencia de quien está en una situación similar, sirve para desmitificar el proceso, haciéndolo más tangible y cercano, y despertando la ganas de planificar en la propia empresa" (González Unzueta, 2012, p. 78).

Luego se trabaja en entender la situación actual de la familia empresaria. Para el *DIAGNÓSTICO* se pueden utilizar herramientas puntuales, pero lo relevante es que, en definitiva, debe realizarse en torno a los tres círculos (familia, empresa y propiedad) que son los temas que regula el protocolo. Sirve para saber cuál es el punto de partida del proceso y con él se detecta el grado de importancia que puede tener algún tema en especial²⁵ para la familia.

Otro punto importante relativo a la metodología es llegar a un *ACUERDO SOBRE EL MODELO DE TRABAJO*. Como lineamientos de lo que debería ser este modelo de trabajo compartido y consensuado por la familia se pueden comentar los siguientes puntos:

- Estar basado en la comunicación fluida y la discusión
- Reuniones con temario previamente difundido (sobre el cual se realizan propuestas, se discute y se concreta de manera consensuada)
- Encuentros realizados con regularidad (porque un proceso de este tipo requiere tiempo y continuidad para ser realizado seriamente)
- Elaboración de un esquema a seguir con fechas estimadas de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la familia (las reuniones pueden ser semanales, quincenales o mensuales)
- Junto al cronograma de fechas, un detalle de objetivos a cumplir

Justamente aquí, en estas primeras tres fases (sensibilización, diagnóstico y modelo de trabajo), es quizá donde se encuentren los principales aportes del

²⁵ "En algunas empresas se observa con mayor grado de criticidad el tema de la propiedad, en otras el tema del control y la sucesión, en otras el tema patrimonial, en otras los criterios de selección y las remuneraciones, en otras todos los temas simultáneamente" (González Unzueta, 2012, p. 79)

presente trabajo. Desde los primeros capítulos, se ha tratado de describir la dinámica particular de las empresas familiares, las causas principales de potenciales conflictos, las trampas en las que suelen caer. En el capítulo anterior se han presentado dos instrumentos concretos para intentar soslayar las principales dificultades que aquejan a las familias empresarias: buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el ámbito empresa y Protocolo para la organización familiar. En definitiva, lo que se ha intentado (desde el marco teórico) no es otra cosa que *SENSIBILIZAR* respecto a la importancia de comenzar a prestar atención a estas cuestiones.

El capítulo siguiente abordará el tema del *DIAGNÓSTICO*, buscando describir a la organización objeto del trabajo a la luz de una perspectiva sistémica (el primer objetivo específico descrito en la presentación del proyecto) e intentando esclarecer las principales causas de conflictos que pudieran atentar contra su estabilidad en el tiempo (segundo objetivo específico).

Los dos últimos capítulos intentarán volcar la atención hacia algunos consejos para la implementación de un plan de sucesión y proceso de protocolo plausible de implementación (tercer objetivo específico) y ciertas guías para la puesta en funcionamiento de órganos de gobierno que permitan mejorar la eficacia de la toma de decisiones tanto en el ámbito empresa como relativas a la relación de la familia con aquella (cuarto objetivo específico). La tentativa no será otra que la de ofrecer un marco o *MODELO DE TRABAJO* que la familia pueda adoptar y le permita comenzar el proceso con reuniones individuales y grupales, discutiendo los temas críticos y proponiendo soluciones hasta llegar a una primera versión de protocolo.

CAPÍTULO 7. PANADERÍA GUERSCOVICH SRL: DIAGNÓSTICO

La idea eje del actual capítulo es simplemente presentar los detalles más relevantes de la empresa desde sus perspectivas de propiedad, familiar y empresarial y siempre en el marco de los objetivos del presente proyecto.

Como se comentó en la introducción, PANADERÍA GUERSCOVICH SRL es una empresa familiar que inició sus actividades en el año 1926, en la localidad de Gualeguay, provincia de Entre Ríos. Fundada por Isaac Guerscovich (1° generación), continuada por sus hijos Alejandro y Marcos (2° generación) y proseguida por Horacio, hijo de Alejandro (3° generación), hoy, luego de casi 100 años de trabajo familiar, la empresa se encuentra ante su mayor crisis de continuidad.

Sin encontrarse inmune a aquellas peculiaridades, que aquí se describieron como atributos ambivalentes (capítulo 2), “tiene poca vida por delante”, según concretas palabras de Horacio, quien se encuentra a cargo del destino del negocio.

Esta situación no escapa a la realidad de muchísimos emprendimientos familiares que, encontrando dificultades para superar sus conflictos, caen en las denominadas “trampas profundas” (analizadas en el capítulo 3). Entre éstas se hallan los riesgos de los tránsitos generacionales y el no inicio a tiempo de un proceso de sucesión planificado, que, en la mayoría de casos, conlleva a una crisis de continuidad (como se detalló en el capítulo 4).

GENOGRAMA DE LA FAMILIA

El genograma, primo del árbol genealógico tradicional, no solo brinda información sobre los nombres, relaciones, edades y descendientes en línea directa de la familia, sino que también captura los eventos críticos (por ejemplo, fallecimientos), la calidad de las relaciones (por ejemplo, muy conflictivas) así como importantes mensajes transmitidos a través de las generaciones (por ejemplo, “las mujeres no se involucran en las actividades del negocio”).

A continuación se presenta el genograma de la familia Guerscovich, de manera resumida, incorporando algunos de los principales actores (figura 5).

ILUSTRACIÓN 5. GENOGRAMA FAMILIA GUERSCOVICH

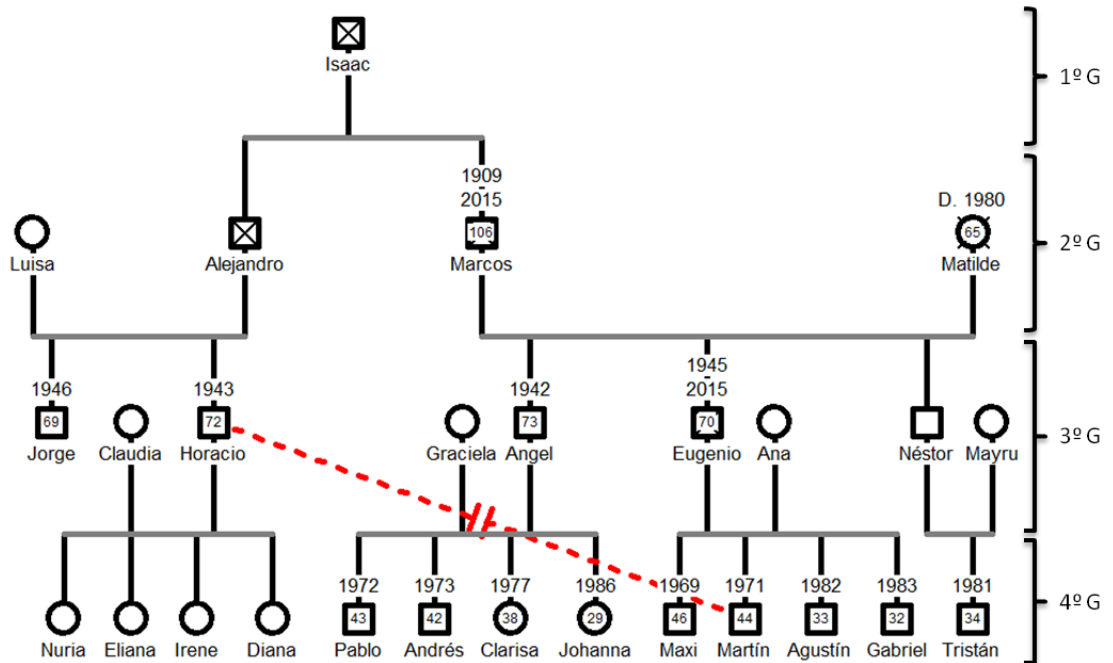


Figura 5. Genograma familia Guerscovich.

Algunos de los hechos sumamente recientes²⁶ que han tenido impacto en la organización familiar y la distribución de la propiedad han sido el fallecimiento, primero, de Eugenio, y luego, de su padre Marcos (a los 69 y 106 años de edad respectivamente, ambos en 2015).

PERSPECTIVA SISTÉMICA

La figura 6 muestra la perspectiva de sistemas (que se explicó en el capítulo 1) de la empresa familiar. En ella se puede observar cómo Horacio es quien se encuentra en la superposición de los tres subsistemas: el familiar, la empresa y el de los propietarios (él es gestor del sistema empresa, familiar y, todo al mismo tiempo, propietario). Ángel, los cuatro hijos de Eugenio y Néstor, por la rama familiar de Marcos, se encuentran en la yuxtaposición de los subsistemas familiar y propiedad (sin encontrarse vinculados a la gestión de la empresa).

²⁶ Prácticamente en paralelo a la redacción de este trabajo.

ILUSTRACIÓN 6. VISIÓN SISTÉMICA DE PANADERÍA GUERSCOVICH SRL

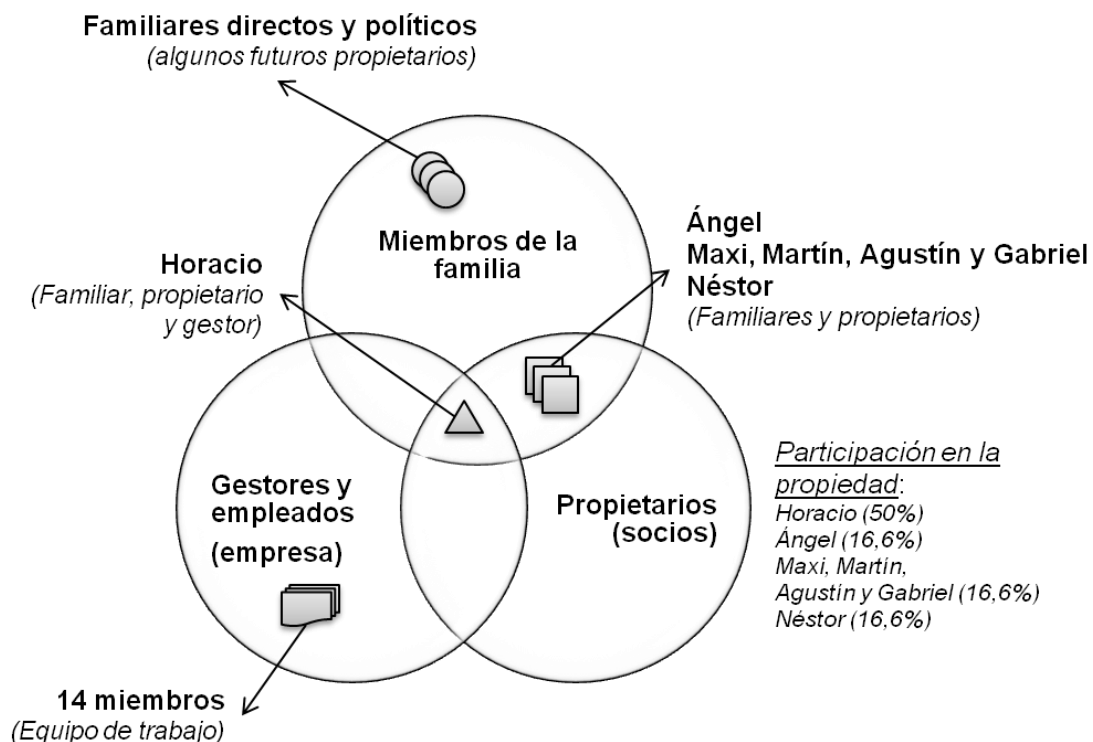


Figura 6. Visión sistémica de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

Asimismo, no hay que dejar de considerar a familiares (directos y políticos) que, si bien hoy no tienen relación con la empresa, el día de mañana pueden ser sucesores y participar de la propiedad del negocio. Tampoco a las catorce personas que conforman el equipo de trabajo sin ser ni familiares ni poseer participación en la propiedad.

MADURACIÓN DEL NEGOCIO Y CRISIS ESTRUCTURAL

Para tener una noción del momento actual en el que se encuentra PANADERÍA GUERSCOVICH SRL, de cara al comienzo de un proceso de elaboración de protocolo familiar, se la debe analizar en términos de

- a) armonía familiar y
- b) estabilidad empresarial

A pesar de la existencia de conflictos pasados, y si bien no se manifiestan a las claras las virtudes de la unidad y el compromiso (mencionadas en el capítulo

4), hoy existe un mínimo de *ARMONÍA FAMILIAR* que permitiría comenzar un proceso de definición de acuerdos de este tipo.

En cuanto a la *ESTABILIDAD EMPRESARIAL*, el asunto es un tanto más escabroso. Si bien la empresa se encuentra generando cierto volumen de negocio que le permite mantenerse en vigencia, lo hace “en piloto automático” (según las propias palabras de Horacio). La empresa muy probablemente se encuentra, como se mencionó en el capítulo 3, enfrentando las problemáticas de maduración del negocio y de crisis estructural.

Se recuerda aquí que la problemática de maduración se debía a que (1) todos los negocios maduran, (2) todas las personas envejecen y (3) todas las necesidades cambian. PANADERÍA GUERSCOVICH SRL ha llegado a sus 90 años de vida con relativo éxito, pero hoy se encuentra ante una realidad que envuelve necesidades del mercado diferentes y una situación competitiva (marcada por el crecimiento de la competencia principalmente) incomparables con tiempos pasados. En segunda instancia, y a pesar de las habilidades directivas y conocimiento del negocio desarrollado por Horacio, luego de pasados 20/30 años a cargo, él sostiene que tiene “muy en claro la visión estratégica y los cambios necesarios”, pero a la vez reconoce que ya no es él “quien va a llevarlos a cabo”.

Respecto a la crisis estructural, lo que se puede mencionar aquí es que Marcos, quien ejerció los derechos y obligaciones (derivadas de su calidad de socio) hasta los 106 años de vida, ha ejercido un rol, en cierta medida, patriarcal que, a pesar de su extrema lucidez y que ha representado los valores de dedicación incansable al trabajo como nadie, en el último tiempo no ha sido probablemente ni el soporte necesario para Horacio en la dirección del negocio ni tampoco sabido o podido permitir la incorporación de otras personas (de su misma rama familiar inclusive y en representación de su porcentaje de propiedad) que pudieran aportar a la revitalización estratégica.

PLAN DE SUCESIÓN FALLIDO

Existió hace 15/20 años aproximadamente un intento de plan de sucesión con la incorporación a la empresa de Martín, nieto de Marcos y sobrino de

Horacio. Probablemente, debido a la no contemplación de las pautas que aquí fueron detalladas (en el capítulo 4) para un plan de sucesión exitoso, sumado a la imposibilidad de escapar a las “trampas profundas”, se derivó en un rompimiento / apartamiento en la relación de Horacio y Martín (graficado en el genograma) que terminó en su alejamiento de la empresa.

GOBIERNO Y EVOLUCIÓN EN EL EJE DE LA PROPIEDAD

Como en muchas otras empresas familiares, en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL no existen órganos de Gobierno Corporativo que se encuentren en funcionamiento y constituyan herramientas para el mejoramiento de la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad en el largo plazo.

ILUSTRACIÓN 7. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL EN PANADERÍA GUERSCOVICH SRL

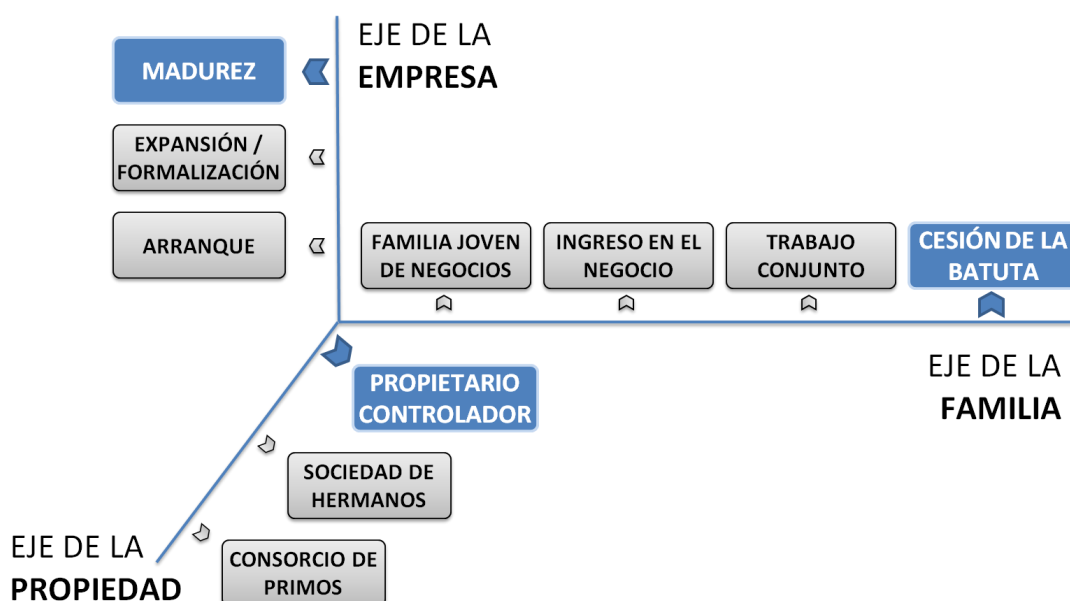


Figura 7. Modelo evolutivo tridimensional en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.
 De *Empresas familiares. Generación a generación*, (p. 18),
 por Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. y Lansberg, I.,
 1997, México DF: McGraw-Hill

Una de las razones por las cuales sucede esto es, quizá, la evolución en el eje de la propiedad en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL. A pesar de haber nacido como “propietario controlador” con Isaac, luego haber pasado a una “sociedad de hermanos” con Alejandro y Marcos, posteriormente a un híbrido (que

escapa un poco a las conceptualizaciones simplificadas del modelo de Gersick y Davis) con Marcos y Horacio, finalmente ha vuelto a un estado de “propietario controlador” (como muestra la figura 7) representado por Horacio quien, además de ser el único que se encuentra en el centro de los tres círculos (figura 6), es el único que conduce la empresa familiar en los tres niveles: gobierno, administración y gestión.

INEXISTENCIA DE LA PRÁCTICA DE REUNIRSE

No existen en la actualidad reuniones de socios (órgano de gobierno), ni reuniones de dirección (órgano de administración), ni reuniones de equipo de trabajo (reuniones de gestión) entre familiares²⁷. Tampoco existen reuniones familiares vinculadas a la marcha del negocio (consejo de familia). Podría suponerse que todo esto emana de dos causas:

- El tamaño y estructura de la organización (en la que una persona, Horacio, dirige al equipo de 14 colaboradores, quienes le rinden cuentas a él)
- Y, vinculado en parte a lo anterior, que al retirarse Marcos del ámbito de la gestión del negocio, también el eje de la propiedad vuelve a desempeñarse en el estado de “propietario controlador” (como se acaba de comentar)

Todo lo mencionado hasta aquí pudo contribuir a que se pierda en parte la dinámica propia de empresa familiar en el sentido de que dejaron de coexistir más de un miembro de la familia vinculados activamente al negocio (tanto en lo concerniente a la gestión como al ejercicio de los derechos y obligaciones derivadas de la propiedad). Y quizá hizo que (entre otras causas por supuesto) esa llama que verdaderamente describe la naturaleza propia de empresa familiar, el deseo de trascendencia inter-generacional, fuera apaciguándose.

²⁷ Esto debido a que, como se conoce, el único familiar que ha quedado vinculado a la gestión del negocio es Horacio.

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE PROTOCOLIZACIÓN: ACUERDOS CLAVE PARA LA CONTINUIDAD

Lo que se pretende exponer en este capítulo no es el contenido de un protocolo que la familia empresaria pueda adoptar, aprobar y poner en funcionamiento directamente. Esto no tendría sentido, desde que se ha apuntado que el instrumento es una construcción colectiva, que debe ser elaborado luego de la discusión y reflexión profunda de todo el grupo familiar (vinculado directa o indirectamente con la empresa) y a través de la consecución de consensos (y no por la votación de una mayoría).

Asimismo, también se ha dejado en evidencia que el protocolo no es un fin en sí mismo y que el proceso de comunicación que se desarrolla para la obtención de los acuerdos que conformarán ese documento es tan importante como el instrumento final redactado. Esta es otra razón por la cual carecería de significado que aquí se propongan, unilateralmente, resoluciones concretas acerca de distintos temas para ser volcadas en el texto de un potencial protocolo familiar.

Vinculado a lo anterior, se ha expresado la necesidad de contar con un consultor o consejero externo a la familia, de comprobado *expertise* en la materia en general (y en los asuntos específicos para los que sea requerido) y que reúna las condiciones de (a) madurez personal y profesional, (b) capacidad de racionalizar problemas y aportar rigor en la búsqueda de soluciones, (c) pensamiento estratégico y visión de altura, (d) independencia, objetividad e imparcialidad y, finalmente (pero no menos importante), (e) empatía con la empresa y sus valores.

El consejero externo es quien debe coordinar las reuniones, que son la clave del proceso, y es quien puede mediar ante situaciones que involucren la discusión de los aspectos más rípidos (que, con independencia de la existencia de cordialidad y armonía familiar, con certeza ocurren cuando se tratan algunos de los temas que se vienen abordando en este trabajo).

Teniendo todo esto en consideración, nuevamente se afirma que no es el objetivo pretendido aquí por el autor del presente texto, que se reconoce simplemente como uno más de las partes interesadas, proponer soluciones protocolares puntuales a temas como pueden ser, por ejemplo, qué requisitos debe cumplir un familiar para ingresar a trabajar a la empresa o cuál es la edad a la que debería retirarse el Ejecutivo Principal o cuál es el porcentaje de ganancias que debería utilizarse para reinvertir en la empresa, etc.

En definitiva, este trabajo no viene a reemplazar la necesidad de encarar un proceso de reuniones, discusión de temas críticos y reflexión sobre soluciones destinadas a alcanzar los acuerdos necesarios que permitan a PANADERÍA GUERSCOVICH SRL trascender en las próximas generaciones. Por el contrario, viene a incentivarlo. Y también, como se ha indicado, lo que sí se pretende es esclarecer un modelo de trabajo que la familia pueda adoptar y le permita comenzar el trayecto hasta llegar a una primera versión de protocolo construido colectivamente.

EL MODELO DE LA DOBLE DERIVADA DE MANUEL BERMEJO

Se ha comentado (sobre el final del capítulo 2) la visión que el profesor español Manuel Bermejo tiene sobre la empresa familiar. Su perspectiva es que la empresa familiar presenta singularidades a las que hay que atender planificando con coherencia, con tiempo y, en el mejor de los casos, cuando el negocio va bien. Pero, detrás de esas singularidades también hay una empresa, por lo que la organización familiar tiene un doble reto: de familia y de negocio.

Este doble reto se ve reflejado en el modelo de la doble derivada que se grafica en la figura 8. Primero se debería abordar el reto de la gestión de las singularidades y esto se refiere a

- Valores y reglas claras
- Gobierno de la empresa familiar

Una vez más, se aprecia la estrecha vinculación entre el Protocolo Familiar (valores y reglas claras) y las buenas prácticas de gobierno de la empresa familiar (Gobierno Corporativo).

ILUSTRACIÓN 8. EL DOBLE RETO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

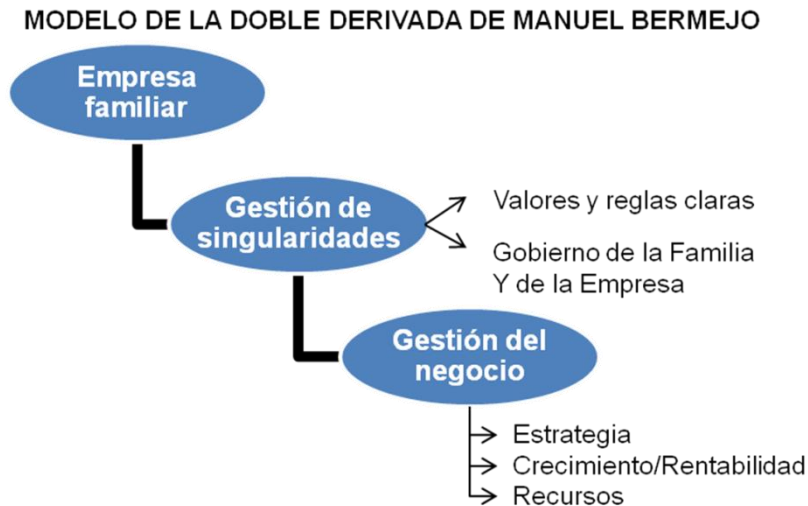


Figura 8. El doble reto en las empresas familiares
Modelo de la doble derivada de Manuel Bermejo Sánchez

En segundo lugar, una vez que se logra una gestión adecuada de las singularidades (con altura de miras, generosidad, lealtad), se debe atender al reto del negocio (que es lo verdaderamente relevante). O como lo describe Manuel Bermejo: “las batallas se libran fuera, que bastante duro está el mercado”.

NECESIDAD DE UN PRE-PROTOCOLO

¿Por dónde se debería comenzar? ¿Generando el Protocolo Familiar? O ¿Poniendo en funcionamiento los órganos de Gobierno Corporativo?

Existen distintas visiones. Algunos podrían considerar que estableciendo primero el protocolo se logra definir las pautas para la adecuada estructuración de los órganos de gobierno. Por el contrario, otros podrían opinar que, al ser el protocolo un instrumento para el mejoramiento de la organización familiar, ésta debe ser una iniciativa lanzada desde el Consejo de Familia (lo cual supone la preexistencia del órgano familiar).

Independientemente de esta disyuntiva en términos generales, es interesante repasar la situación en la que se encuentra PANADERÍA GUERSCOVICH SRL para intentar dilucidar qué sería lo más conveniente en este caso en particular. Algunas de las características más relevantes obtenidas del diagnóstico de la empresa familiar fueron:

- Maduración del negocio (lo cual implica un reto de negocio apremiante e inmediato)
- Crisis estructural (con un único familiar con conocimiento e involucramiento en el negocio, que ha manifestado deseos de retirarse pronto)
- Situación de “propietario controlador” (con una sola persona a cargo del proceso de toma de decisiones estratégicas, inexistencia de la costumbre de reuniones de socios, de dirección y de gestión en ámbitos diferenciados)
- Cuarta generación distanciada de la realidad de la empresa (sumado al hecho de que algunos de ellos ya poseen una parte de la propiedad, la cual se encuentra en un proceso de atomización)

Las conclusiones que pueden obtenerse son las siguientes:

- No es una situación de estabilidad empresarial tal en la que se pueda abordar un proceso extenso de protocolo completo dado que gran parte de las energías también estarán puestas en intentar o bien revitalizar la gestión del negocio o bien, llegado el caso, liquidar la sociedad (como consecuencia, se deberá complementar la generación de acuerdos y consensos en relación con la continuidad de la empresa familiar a la vez que se deberá apoyar la gestión de negocio)
- Lo anterior impide que se trate de manera extensa todos los temas posibles (por ejemplo, ¿de qué serviría discutir y reflexionar acerca de los requisitos de ingreso de familiares al negocio si éste no está en condiciones de generar crecimiento y vacantes disponibles?) o incluir un plan de sucesión complejo a largo plazo (¿cuál sería la utilidad de

estructurar un plan de sucesión que atienda a todas las variantes posibles si existe tal incertidumbre respecto a la permanencia de la misma empresa en el corto plazo?)

- No existen órganos de gobierno de la empresa y de la familia que funcionen eficazmente y estén preparados para dar soporte y ser promotores de una toma de decisiones eficaz para atender a ambos desafíos (familiar y de negocio)
- La cuarta generación, que podría incorporarse desde el gobierno, administración y/o gestión para participar en la renovación estratégica del negocio, se encuentra distanciada de la marcha de la empresa.

Dada la complejidad de la situación presentada, una alternativa posible sería comenzar por la construcción de un pre-protocolo, lo cual permitiría sentar las bases para

- Comenzar a crear la costumbre de reuniones (que luego podrán transformarse en reuniones de órganos de gobierno)
- Generar un marco de acuerdos y reglas básicas respecto al deseo de trascendencia en las próximas generaciones
- Establecer un espacio de deliberación que, además de permitir reflexionar sobre los retos de empresa familiar, produzca un mejoramiento de la toma de decisiones que atiendan al reto de negocio
- Empezar a formalizar la estructura y funcionamiento de órganos de Gobierno Corporativo

La finalidad de este pre-protocolo será componer un proyecto "Empresa Familiar" que motive a la familia.

ORIENTACIÓN DEL PRE-PROTOCOLO

Dado el reto de negocio que atraviesa PANADERÍA GUERSCOVICH el pre-protocolo deberá:

- atender a aquellos aspectos que favorezcan la profesionalización de las prácticas de gestión (protocolo de gestión)

- no perder de vista los derechos y deberes de la propiedad (protocolo patrimonial)
- enfocarse en la introducción de orden en la propiedad como en la sucesión (protocolo de futuro)

Se debe tener presente que el protocolo (y con más razón aún un pre-protocolo) no es la panacea en el sentido de que no evitará la aparición de problemas, sí ayudará a reducir las probabilidades de conflicto. Es, en todo caso, una de las fases de un proceso más amplio (que puede durar varios años): un proceso de cambio organizacional sumado a un proceso de profesionalización de la empresa familiar.

PLAN DE SUCESIÓN

Como parte fundamental de este pre-protocolo, deberían existir acuerdos relativos a un aspecto fundamental mencionado cuando se desarrollaron los lineamientos para un plan de sucesión exitoso: el retiro del fundador²⁸.

En este sentido, el quid estará en la capacidad para explicitar de qué forma la organización continuará brindando lo necesario para la seguridad económica de Horacio, una vez que él, sí así lo decide, vaya tomando distancia del día a día de la gestión.

Para lo cual, y antes de que suceda lo anterior, Horacio (junto a los descendientes de Marcos, representantes del otro 50% de la propiedad) deberá asumir el liderazgo del proceso de sucesión, asegurando (I) la selección y adecuada preparación del sucesor, (II) desarrollo de la organización y (III) el establecimiento de reglas claras para que las relaciones entre la empresa y la familia se desenvuelvan adecuadamente.

ASPECTOS PATRIMONIALES

Como parte del proceso de elaboración del pre-protocolo debería discutirse el destino de bienes inmuebles (más de 3.500 m²), que son propiedad (en las

²⁸ En este caso, al ser una empresa familiar de 3^o generación, la figura del fundador vendría a estar representada por Horacio.

mismas proporciones) de los socios de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL, en los cuales se desarrolla la actividad comercial de la empresa familiar.

PROFESIONALIZAR LA EMPRESA

Aquí se quiere proponer que la empresa emprenda lo que se llama un proceso de profesionalización. Para esto, es necesario poner blanco sobre negro en el pre-protocolo respecto a qué se entiende por *PROFESIONALIZAR* y, en este sentido, se desea exponer las siguientes ideas:

- Organizarse y profesionalizar es ser RESPONSABLE con la empresa familiar
- Responsabilizarse por la continuidad y el futuro de la empresa exige una permanente ADAPTACIÓN
- Ese proceso de adaptación exige COMPROMISO Y CONEXIÓN PERSONAL con la empresa
- Profesionalizar tiene más que ver con SISTEMAS DE DIRECCIÓN que con personas (sean familiares o no)

Consecuentemente con esta idea de que profesionalizar tiene que ver con los sistemas de dirección (más que con las personas de manera individual), el pre-protocolo debería incluir reglas y acuerdos básicos respecto a la administración y al buen gobierno de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

Las ideas expuestas en el último capítulo podrían servir de base para la elaboración de los consensos relativos a la puesta en práctica de buenas prácticas de gobierno. Asimismo, aquí se aspira a proyectar el convencimiento de que el propio comienzo del proceso de reuniones tendientes a encarar la elaboración de un pre-protocolo constituirá las bases mismas de lo que, en un futuro, podrían constituir los órganos de gobierno a nivel empresa y familiar.

CAPÍTULO 9. LAS EMPRESAS GRANDES NO SIEMPRE FUERON GRANDES: PRÁCTICAS Y FORMAS DE GOBIERNO

Se ha mencionado anteriormente que una de las realidades que podrían utilizarse para justificar la inexistencia de reuniones de socios, de dirección y de gestión (y como ámbitos diferenciados de toma de decisiones) podría ser el tamaño de la organización familiar. Aquí se desea abordar una visión distinta.

Las empresas de gran tamaño no siempre han sido grandes. Y una de las experiencias que podrían haber colaborado para su crecimiento sostenido sería justamente la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Éstas pueden admitirse independientemente de la dimensión de la organización.

Un determinado grupo de personas tomando decisiones relativas a la propiedad (como puede ser, por ejemplo, decidir respecto al porcentaje de utilidades a distribuir entre los propietarios) constituirá una asamblea de accionistas o reunión de socios. El mismo grupo de personas discutiendo temas relacionados con la administración de la empresa (como por ejemplo, la adopción de la estrategia de negocios a desarrollar o la selección del Ejecutivo Principal que será encargado de llevarla a cabo) se constituirá en el directorio. Y las mismas personas reflexionando sobre cuáles deberían ser las pautas más adecuadas en torno a la relación empresa-familia (por ejemplo, cuál es la política de ingreso de familiares políticos a la empresa) conformará un consejo de familia.

Lo importante, en definitiva, será que existan ámbitos de reflexión diferenciados. En este orden de ideas es que se exponen los siguientes razonamientos.

REUNIÓN DE SOCIOS

Horacio, Ángel, Néstor y los cuatro hijos de Eugenio (Maxi, Martín, Agustín y Gabriel) deberían comenzar a reunirse, si persiguiesen darle valor al concepto (comentado en la última sección del capítulo 5) de asamblea general de accionistas o reunión de socios.

En este marco, esas reuniones constituirían una instancia clave en el proceso de toma de decisiones de la compañía, siempre y cuando se le otorgase valor y reconocimiento en los aspectos comentados a seguir.

FUNCIÓN Y COMPETENCIA

Aunque pueda parecer una simple reunión familiar, debería revestírsela de la importancia y solemnidad que tiene. Independientemente de lo simple o compleja que pueda ser la estructura de la empresa, sus dueños son todos los socios (en este caso, propietarios de cuotas de las SRL) y como tales tienen derecho a tomar todas las decisiones que afectan a la empresa.

La reunión de socios es la instancia de mayor autoridad de la empresa familiar y es por esta razón que los estatutos sociales deberían asignarle la competencia debida para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y al interés común de los propietarios.

PROCEDIMIENTO EN LA CONVOCATORIA Y EJECUCIÓN DE LA REUNIÓN DE SOCIOS

Al ser una instancia clave en el proceso de toma de decisiones debería ponerse especial cuidado en respetar formalidades que hagan sentir a los socios que la administración de la empresa le otorga la importancia debida.

Los socios deberían sentir que acuden a esta reunión con la información suficiente²⁹, y que tienen derecho a preguntar y opinar respecto a las decisiones que se están evaluando.

Dada la importancia del voto de todos los socios, la empresa debería permitir que éstos puedan delegar su voto en quien ellos sientan que puede representarlos adecuadamente.

ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS CUALES DECIDEN LOS SOCIOS

Conforme a los estatutos, acuerdos de socios, normatividad local y lineamientos de buen gobierno corporativo para empresas familiares, los socios deberían tomar decisiones sobre los siguientes aspectos:

²⁹ La información a discutir en la reunión debería ser entregada de forma anticipada a cada uno de los socios.

- Decidir sobre la repartición de utilidades y beneficios de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL
- Revisar y aprobar o improbar los balances de cierre del ejercicio y las cuentas que deben rendir los administradores
- Elegir los miembros del Directorio / Gerencia
- Establecer los sistemas de compensación de los directores / gerentes
- Formular preguntas durante la reunión de socios al comité de directorio y al ejecutivo principal
- Otros aspectos³⁰

UN BUEN COMIENZO

Un buen comienzo para generar la costumbre de reuniones de socios que cumplan con los criterios recién mencionados podría ser un encuentro en el que se pusiesen sobre la mesa los siguientes interrogantes:

- ¿Todos quieren mantener el vínculo familiar en las mejores condiciones posibles? (Nivel familiar)
- ¿A todos les gustaría mantener a PANADERÍA GUERSCOVICH SRL como empresa familiar? (Nivel negocio)
- ¿Sería factible que lograsen funcionar como socios? (Nivel propietarios)

Si se pudiera contestar afirmativamente a las tres preguntas anteriores estarían dadas ciertas condiciones de base para, en próximas reuniones, comenzar a buscar acuerdos relativos a: la planificación y resolución de la sucesión, a la planificación de la propiedad, a la conformación de un Directorio. Todas estas, cuestiones que bien podrían ser tratadas mediante la elaboración del pre-protocolo mencionado en el capítulo precedente.

DIRECTORIO

El Directorio o Gerencia, siguiendo la letra del estatuto social de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL, podría estar conformado al menos por dos

³⁰ Se recomienda remitirse a los lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares

miembros: uno en representación de cada rama familiar. Horacio podría ser uno de ellos o designar a alguien que represente su porcentaje de propiedad. En caso de ser él mismo, sería un director interno (ya que es alguien que conoce el día a día de la empresa, al ser además el responsable ejecutivo principal³¹). Por el lado de la rama de Marcos, se debería designar otro director o gerente para integrar el equipo directivo. En caso de ser uno de ellos mismos (Ángel, Néstor o alguno de los cuatro hijos de Eugenio), sería un director externo patrimonial (ya que es alguien, por un lado, externo a las decisiones cotidianas de la gestión y, por otra parte, poseedor de cuotas sociales).³²

Si en algún momento Horacio dejase de ocupar el puesto de responsable de del negocio o jefe ejecutivo principal (en el círculo de la gestión) y mantuviese su rol de Gerente pasaría de director interno a constituirse en un director externo patrimonial.

TERCER MIEMBRO DEL DIRECTORIO: UN DIRECTOR INDEPENDIENTE

Se expresó con anterioridad la importancia de que existan, para complementar la calidad del Directorio de una empresa, directores externos e independientes. Aquí se quiere resaltar la importancia que tendría que el Directorio o Gerencia (como máximo encargado de la administración de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL), dado su carácter de órgano colegiado, esté completado por un director externo independiente. Una alternativa que bien podría ser válida es que el rol de este director sea ejercido, sobre todo en estas primeras instancias, por el consultor o asesor externo seleccionado para coordinar el proceso de protocolo. La importancia de las funciones a desempeñar por este protagonista radicaría en la visión objetiva, imparcial, alejada de ciertos sesgos, que podría aportar a la toma de decisiones.

RESPONSABLE EJECUTIVO PRINCIPAL

³¹ Círculo de la gestión.

³² Esta es simplemente una de las opciones que podrían ser consideradas valederas. Otras opciones podrían implicar que ninguno de los familiares propietarios (o familiares no propietarios) participen del Directorio. Aunque, en opinión del autor de este trabajo, sí sería conveniente que alguno de los familiares propietarios sean parte del equipo directivo.

El Directorio es quien debería designar al responsable ejecutivo principal. Aquí es interesante poner de manifiesto que, aunque coincidan en una misma persona (como en el caso de Horacio en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL), los roles de propietario, de director o gerente y de ejecutivo principal implican papeles y responsabilidades diferenciadas.

CONSEJO DE FAMILIA

Siguiendo lo expuesto relativo al modelo de tres círculos, se puede afirmar que, hasta aquí, se ha propuesto la conformación de un órgano de gobierno en el ámbito del *CÍRCULO DE LA PROPIEDAD* (reunión de socios) y la designación de un responsable, en el *CÍRCULO EMPRESA*, familiar o no, de la gestión cotidiana del negocio (ejecutivo principal). Este último, seleccionado por el directorio o gerencia, órgano de administración que actúa como nexo entre la propiedad y la gestión de la empresa.

En cuanto a la esfera del *CÍRCULO FAMILIA*, a estas alturas del progreso del presente trabajo, queda en evidencia la necesaria estructuración de reuniones familiares y de un órgano de gobierno especial para institucionalizarlas: el consejo de familia.

REUNIONES FAMILIARES

Al ser PANADERÍA GUERSCOVICH SRL una empresa familiar sería razonable que la agenda familiar jugase un papel importante en las deliberaciones sobre temas como, por ejemplo, la incorporación de empleados familiares, la política de distribución de utilidades, la transferencia de la propiedad y el control, e incluso la decisión de renovar el compromiso para continuar o vender.

El verdadero reto, como afirma Poza (2011), sería crear un equilibrio óptimo entre propiedad, familia y dirección que favorezca una interacción positiva en familia y empresa a través de la comunicación y el manejo del sistema de la empresa. Las reuniones de familia constituyen el mejor foro para lograr y mantener este equilibrio óptimo (p. 275).

Las reuniones familiares constituirán excelentes oportunidades para:

- Actualizar a los miembros de la familia no activos en el negocio sobre el estado de la empresa
- Mejorar la comunicación en el seno de la familia
- Educar a los miembros de la familia sobre la diferencia entre propiedad, dirección y membresía familiar
- Comprometerlos en una propiedad responsable
- Actualizarlos en la planificación patrimonial e instruirlos en el manejo de la riqueza heredada
- Permitir la formulación de políticas, por ejemplo, política de empleo de familiares, transferencias de propiedad, etcétera.
- Resolver problemas y conflictos³³
- Planear que la familia se involucre a futuro en la empresa
- Crear un plan de sucesión y proceso de continuidad transparentes

CONSEJO DE FAMILIA

El consejo de familia es un órgano de gobierno que se enfoca en asuntos familiares. Es para la familia lo que el directorio o gerencia es para la empresa. El consejo familiar representa una forma institucionalizada para realizar reuniones familiares.

Este es el órgano que, en caso de constituirse, estaría en mejores condiciones para liderar un proceso de protocolización completo para la empresa familiar PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

ÓRGANOS DE GOBIERNO EN PANADERÍA GUERSCOVICH SRL

Como resumen de todo lo comentado anteriormente, en la figura 9 se ilustran los diferentes órganos de gobierno que la empresa familiar objeto de las propuestas elaboradas podría comenzar a estructurar.

Algunas observaciones finales, en torno a ello, se presentan a seguir:

³³ En obvia referencia a conflictos de tipo funcional. Es importante tener en consideración que las reuniones familiares no son terapia familiar y esta es la razón por la cual no son buen momento para traer parientes que no se hablan entre sí. Mientras que los distanciamientos o conflictos serios puedan sugerir a algunos miembros de la familia que una reunión familiar es necesaria, las dificultades emocionales muy profundas se tratan mejor en otros contextos.

- Dada la estructura y tamaño de la empresa, una misma persona podría intervenir en dos o más ámbitos de gobierno corporativo y familiar. Por ejemplo, en la actualidad, Horacio
 - es propietario del 50% de las cuotas sociales (participaría de las reuniones de socios)
 - es Gerente designado por la asamblea de socios (participaría en el Directorio)
 - ejerce el rol de jefe ejecutivo
 - es familiar (podría participar de un eventual Consejo de familia)
- Lo anterior no representa una dificultad siempre y cuando se tenga la capacidad para comprender que, dependiendo del tipo de decisiones que se toman, se actúa en uno u otro rol. Por ejemplo,
 - al decidir respecto a la mejor manera de implementar determinada estrategia de negocio³⁴ se encontraría actuando en el rol de jefe ejecutivo
 - al elegir la estrategia a llevar a cabo por el negocio, la selección y evaluación del ejecutivo principal, entre otras, estaría actuando como integrante del Directorio
 - al determinar qué porcentaje de las utilidades distribuir y qué porcentaje utilizar para reinvertir actuaría como socio
 - al establecer cuáles deberían ser los criterios para el ingreso a la empresa de familiares políticos estaría interviniendo en el marco del Consejo de familia
- También es cierto que la puesta en funcionamiento de las prácticas de gobierno explicitadas representa oportunidades en las siguientes direcciones:
 - Para el fortalecimiento del gobierno interno de la empresa familiar (tanto por la implementación de prácticas de gobierno corporativo para ordenar la empresa familiar en su condición

³⁴ Como ser: elección de proveedores, cantidades a elaborar de determinados productos, criterios de selección de personal para depósito, alternativas de distribución de mercadería, determinación de la lista de precios, etcétera.

de empresa como por la articulación de normas de organización de la familia empresaria)

- o Para proteger a la empresa mediante un conjunto de instrumentos concretos de las turbulencias que, eventualmente, pueden originarse a nivel familiar (derivadas tanto de la sucesión y transición generacional, como de otras situaciones vinculadas con la relación entre la familia y la empresa)

ILUSTRACIÓN 9. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN PANADERÍA GUERSCOVICH SRL

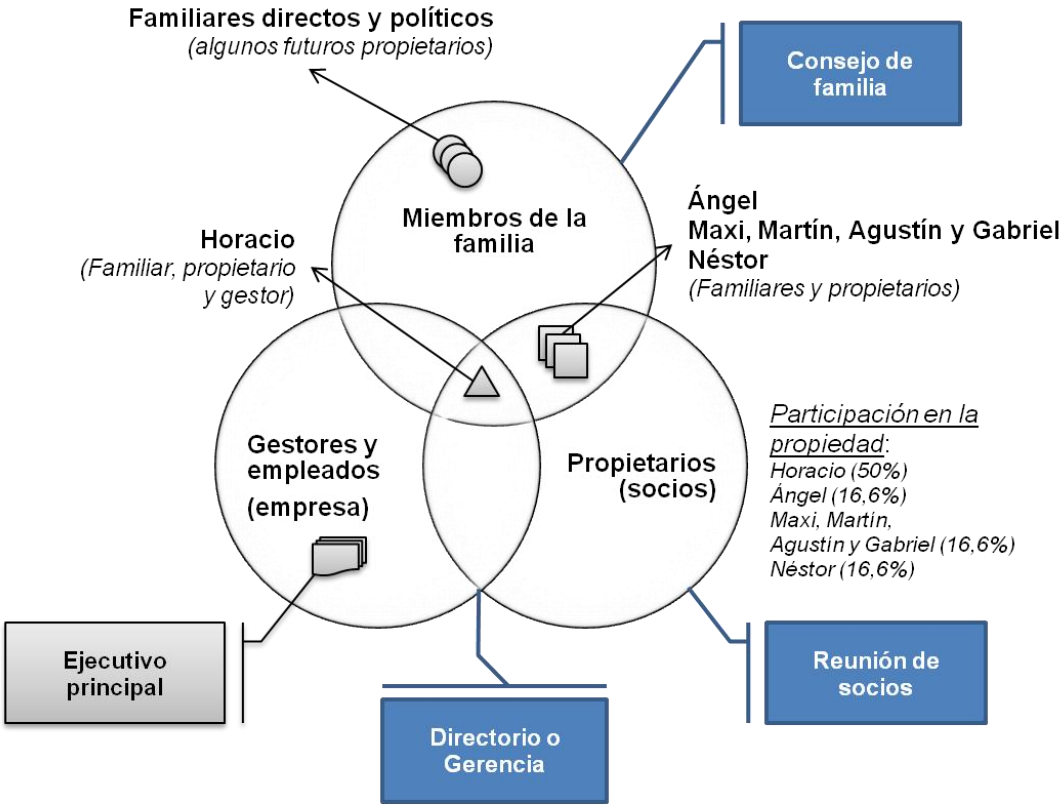


Figura 9. Órganos de Gobierno en PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

CIERRE DEL TRABAJO

En el cierre de este proyecto se quiere rescatar el hecho de haber abordado la problemática general de las empresas familiares. Esto fue realizado haciendo especial hincapié en los desafíos de trascendencia que afrontan estas organizaciones.

Luego de la elaboración del trabajo ha quedado en evidencia que las empresas familiares, además de encarar los desafíos de administración comunes al resto de emprendimientos, deben asumir el reto de gestionar características organizativas distintivas e inherentes a ellas.

ILUSTRACIÓN 10. PROPUESTA DE PROTOCOLIZACIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR PANADERÍA GUERSCOVICH SRL

Con vistas a asegurar su trascendencia en las futuras generaciones



Figura 10. Propuesta de protocolización para la empresa familiar PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

Finalizado el desarrollo de los nueve capítulos que lo componen, se ha elaborado una propuesta (resumida en la figura 10) que, atendiendo a las mencionadas características, busca ayudar a lograr la permanencia en el tiempo de PANADERÍA GUERSCOVICH SRL.

CONCLUSIONES

Con la atención puesta en cumplimentar el objetivo principal inicialmente explicitado, se ha analizado y descrito a la organización familiar a la luz de una perspectiva sistémica. Subsiguientemente, se han identificado fuentes de conflicto que podrían atentar contra su estabilidad en el tiempo.

En cuanto a la metodología detallada (capítulo 6), se comentó que los aportes esenciales del trabajo estuvieron seguramente en las tres primeras fases (sensibilización, diagnóstico y modelo de trabajo).

Desde los primeros capítulos, se describió la dinámica particular de las empresas familiares, sus atributos ambivalentes, las trampas en las que suelen caer (capítulos 1, 2 y 3). Luego, se habló de sucesión y de por qué los tránsitos generacionales son una de las principales causas de sus crisis de continuidad (capítulo 4). Posteriormente, se presentaron dos instrumentos concretos que soslayan las principales dificultades que las aquejan: las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y el Protocolo para la organización familiar (capítulo 5). En definitiva, desde el marco teórico, se ha buscado sensibilizar respecto a la importancia de prestar cuidado a estas cuestiones.

El diagnóstico (presentado en el capítulo 7) mostró, entre otros aspectos, que PANADERÍA GUERSCOVICH SRL no es ajena a las problemáticas de maduración del negocio y de crisis estructural. Se dijo, en consecuencia, que al momento de elaborar una propuesta debe ser considerada su estabilidad empresarial o, en las palabras de Manuel Bermejo, el doble reto (gestión de singularidades y gestión del negocio).

En los últimos capítulos se introdujeron reflexiones respecto a la elaboración de un plan de sucesión y proceso de protocolo plausible de implementación, y

ciertas guías para la puesta en funcionamiento de órganos de gobierno que permitan mejorar la eficacia de la toma de decisiones, tanto en el ámbito empresa como relativas a la relación de la familia con aquella (capítulos 8 y 9).

Este trabajo fue realizado sin otro ánimo que el de ofrecer un marco o modelo de trabajo que la familia pueda adoptar y que le permita, en caso de así decidirlo, comenzar un proceso con reuniones individuales y grupales, coordinadas por un asesor de reconocida *expertise*, discutiendo los temas críticos y proponiendo soluciones hasta llegar (a través de un proceso en espiral) a una primera versión de Protocolo Familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antognolli, S. (s.f.). *Negocios de familia*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de <http://www.negociosdefamilia.com.ar/>
- Calcaterra, G. (2013). El protocolo de la empresa familiar. En *Tratado de los conflictos societarios (Diego Duprat, director) Abeledo Perrot. Tomo III* (pág. 2901). Buenos Aires.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: CEGE Creaciones Gráficas.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Gonzalez Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México, DF: McGraw-Hill.
- Perkins, G. (s.f.). Empresas Familiares: desafíos de crecimiento. *Ponencia presentada en Primer congreso de empresas familiares "Creciendo de generación en generación"*. Córdoba, Argentina: Recuperado de http://www.21.edu.ar/microsites/congreso_empresas_familiares/index.php?put=disertaciones-video-guillermo-perkins.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas familiares* (3a ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (Marzo de 1998). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Clásicos de FBR en español*, 11-16.
- Vicepresidencia de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF. (2013). *Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo*. CAF.
- Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF. (2011). *Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las pyme y empresas familiares*. CAF.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.