ceo* Argentina

Responsabilidad Social Corporativa
Hot Topics. Año 3. Nº8. 2007

Empresas Familiares

BOLETÍN Nº
08
2007

ceo* Argentina

Editorial

Hot Topics. Año 3. Nº8. 2007

En los últimos años ha crecido el reconocimiento de la importancia que tiene la empresa de propiedad familiar en el desarrollo de nuestra economía.

Según el Institute for Family Enterprise de Canadá, menos del 20% de las empresas familiares trascienden exitosamente a la segunda generación y menos del 5% llegan a la tercera.

Diego Etchepare
Socio Principal de
PricewaterhouseCoopers

Norberto Rodriguez
Socio de
PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers Argentina efectuó una investigación especial a ejecutivos de empresas de propiedad familiar pertenecientes a diferentes sectores económicos y regiones geográficas de nuestro país, con el objetivo de analizar cada aspecto del ciclo de vida de estas empresas y obtener de ese modo conclusiones locales, identificar expectativas y problemas comunes y visualizar las tendencias del sector.

En los últimos años ha crecido el reconocimiento de la importancia que tiene la empresa familiar en el desarrollo de nuestra economía.

Este reporte constituye nuestra primera edición del CEO sobre empresas de familia.

Con este informe esperamos contribuir con ese reconocimiento y, al mismo tiempo, ofrecer a los propietarios de empresas familiares una herramienta para reflexionar sobre aspectos particulares de estas compañías.

Además de las notas y entrevistas que suelen formar parte de esta edición, también hemos desarrollado los resultados de la encuesta. Asimismo, hemos agregado notas y guías con sugerencias sobre cómo abordar los diferentes temas que destacan las empresas consultadas.

Las propuestas surgen de nuestra experiencia de haber asistido a muchas empresas de propiedad familiar a enfrentar procesos de cambios en sus ciclos de vida, desde la sucesión y control de la propiedad hasta el mejoramiento de la performance identificando oportunidades para el crecimiento de sus negocios.

Un indicador común que pudimos observar es que estas sociedades deben resolver en algún momento de su existencia cuestiones derivadas de su propia naturaleza, tales como:

- el proceso de sucesión de cada generación,
- el papel de la familia en la empresa,
- la visión unificada del negocio,
- el reparto de funciones y responsabilidades,
- la compatibilización de intereses familiares con los del negocio.

Las observaciones del análisis fueron complementadas también por un importante trabajo de investigación y por artículos escritos por reconocidos especialistas del tema.

Estamos seguros de que usted encontrará que este documento es sumamente informativo.

Deseamos, en primer lugar, agradecer a las empresas su participación en la encuesta y su aporte, que sin duda nos ayudó a comprender mejor cada aspecto del negocio.

En segundo lugar, queremos expresar nuestro especial agradecimiento a todas las personas que colaboraron y escribieron los artículos para esta edición.

Contenido

44 La contribución de la empresa familiar al desarrollo social y económico de los países, por Svante Persson, integrante de la Unidad de Gestión del Conocimiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

48 Obstáculos y factores críticos en una empresa familiar, por el Lic. Rodolfo Pérez Wertheim, Director General de MERANOL S.A.C.I.

52 Cómo lograr una buena convivencia de tres generaciones en la misma empresa, por Tomás Pförtner, de Laboratorio Pförtner.

La trilogía del éxito de una empresa familiar: el fundador, el heredero y el ejecutivo

Por Olga S. Colpo
Socia de PricewaterhouseCoopers Brasil

Nuevos niveles tecnológicos, nuevos estándares de conocimiento, nuevos escenarios para competir, nuevos requisitos de sustentabilidad.
A pesar de todo el cambio, las empresas familiares continúan representando una parte significativa del PBI mundial y no es diferente en Latinoamérica.

¿Será que el secreto de esa longevidad va a continuar siendo el mismo? ¿Cómo será que esas empresas deben prepararse para competir en un contexto de mercado pautado por ciclos no continuos de crecimiento, turbulencia y estabilidad alineados al poder de negociación de los grandes grupos económicos y demanda por innovaciones constantes? Competir con éxito en una economía globalizada requiere análisis complejos y decisiones sensibles, como por ejemplo definir si la mejor forma de crecimiento será orgánica, no orgánica o una mezcla de ambas. Cuando consideramos el contexto no orgánico, aspectos relacionados a retorno sobre la inversión, gobierno corporativo, administración, cultura e integración se colocan en el tope de las prioridades. En caso de que la definición sea por el camino del crecimiento orgánico, son vitales factores adicionales como asociación, innovación y diferenciación constante en la forma de abordar y tratar clientes y canales.

No obstante, parece que en el contexto de las empresas familiares existen algunos aspectos no tan tangibles, cuya adecuada administración pasa a ser cada vez más fundamental tanto para la permanencia de la empresa como para la preservación de la armonía familiar. Estos aspectos se refieren más precisamente a la claridad en la definición de la filosofía y los valores vinculados al negocio, a la transparencia y urgencia con las que se conducen los aspectos de sucesión y a la definición de acciones relacionadas con la educación, profesionalización y renta de los herederos. También están involucrados los aspectos societarios y acuerdos de accionistas, la estructuración de bases para el gobierno corporativo y la elección del perfil de competencias del liderazgo.

Independientemente de la forma en la que seleccionan los accionistas, herederos o gestores para administrar estas cuestiones, creemos que algunos principios directamente relacionados con valores, perfiles y legados hacen la diferencia. De esta forma, la congruencia de ese modelo tripartito (fundador, heredero y ejecutivo) debe ser objeto constante de análisis y reflexión.

El fundador o patriarca

Parte de la longevidad de la empresa se debe principalmente a la visión atemporal que el fundador o patriarca tenga sobre el futuro.

Cuando el fundador crea su empresa desea que ésta tenga éxito y, por lo tanto, continuidad. Sabe que el éxito ocurrirá dentro de un largo período de maduración y que sus esfuerzos no necesariamente tendrán compensación a corto plazo. Por lo tanto, fundadores exitosos generalmente necesitan tener perseverancia, una cualidad alimentada por una virtud fundamental, la esperanza. Asimismo, los fundadores generalmente poseen un gran carisma, importante componente que permite conquistar la credibilidad de inversores, clientes, proveedores, colaboradores y del propio núcleo familiar.

Consecuentemente, el compromiso a largo plazo tal vez sea un importante ingrediente para iniciar con éxito un negocio.

La evolución y maduración del negocio y de la propia familia siguen ciclos no necesariamente convergentes que, como todo, carecen de cuidados permanentes. Es al fundador o patriarca en el cargo a quien le cabe el papel de legitimador, de “encaminar el futuro”, y es cierto que su acción se puede desencadenar por el hecho de ser visionario, por influencia de la familia, de ejecutivos o de terceros, o incluso frente al surgimiento de una imperiosa necesidad. No siempre los fundadores se sienten cómodos al iniciar y liderar ese nuevo desafío, muchas veces por temor de su propio futuro fuera de la empresa y/o familia, por encarar la realidad del propio fin, por la dificultad de elegir sucesores, por la consecuencia pragmática y emocional de las decisiones, etc.
En muchos casos, el tiempo es el implacable y atroz enemigo y todo lo que no se planifica a tiempo tiende a entrar en un peligroso camino de complejidad.

La visión de un fundador debe ser guiada por la noble ambición de mirar más allá de su propia vida y de su propio tiempo, y definir “aquello” que le gustaría ver si pudiese de aquí a cien años mirar hacia atrás, y entonces comenzar a construir las bases para que esta visión se concrete.

En ese sentido, las indagaciones iniciales, orientadoras de los fundadores, se refieren a los valores y al legado que desea dejar para su familia, para las próximas generaciones, para la empresa que ayudó a construir y administrar y para la sociedad y comunidad.

Existen además otras cuestiones relevantes que no pueden ser definidas sin que el fundador conozca las expectativas y necesidades, y sin que entienda los puntos de vista críticos de cada una de las partes interesadas (herederos, agregados, ejecutivos, etc.). Aunque la decisión solamente le concierna a él, es escuchando y entendiendo estas ópticas que tendrá las condiciones necesarias para poder arribar a soluciones duraderas y que minimicen potenciales conflictos.

Estas cuestiones se refieren a: entender y explicar a qué se debe el éxito del negocio; discutir cuál es la visión del futuro de la familia -ser una gran familia, tener varios núcleos o construir una dinastía-; acordar cuáles son las relaciones que la familia debe entablar con el negocio a lo largo del tiempo; comprender cuáles son las necesidades económicas y profesionales de los herederos y analizar su impacto y definición; definir reglas para la presencia o no de accionistas en el negocio, entre otras.

Estos aspectos conforman el núcleo central del análisis y para que las acciones estén dirigidas hacia la perpetuidad del negocio, debe significar mucho más que un proceso sucesorio en sí, debe ser el "manual" del fundador, la materia prima para las definiciones del modelo de administración familiar, de las reglas para la repartición de bienes y para el acuerdo societario de accionistas. Dar seguimiento a estos análisis y a estas decisiones es una tarea ardua, de larga maduración, que no puede ser aplazada, aun con toda la incomodidad que puede causar. Ciertas personas del entorno tienen la responsabilidad de apoyar a los fundadores y al patriarca en este proceso.

El heredero

El papel del heredero debe ser analizado a partir de tres roles posibles: el heredero accionista, el heredero consejero y el heredero gestor. El de mayor relevancia es, sin duda, el heredero accionista, que es el que literalmente es heredado y, junto con este "bien no directamente conquistado", surgen la responsabilidad, el deber y la contrapartida que éste debe dar para la familia, empresa y sociedad.

Capacitar a un heredero significa prepararlo para administrar algunas variables: su vida, la sociedad que va a heredar y su relación con la sociedad. Le compete al fundador o patriarca el papel relevante de estimular y hasta promover y patrocinar el desarrollo y la capacitación de los herederos.

Para ello, es fundamental que los herederos estructuren su proyecto de vida. Así como grandes corporaciones estimulan a sus colaboradores a definir su proyecto de vida y su plan personal de desarrollo, los herederos deben ser estimulados y guiados para utilizar este poderoso instrumento de desarrollo de personas a favor de sí mismos.

Las indagaciones orientadoras para los herederos deben iniciarse con las habituales indagaciones propias de la vida y de la existencia humana, o sea, "lo que yo quiero para mi vida y para mi futuro" y la relación de ello con la sociedad que van a heredar. La etapa siguiente se refiere a analizar cuál es el impacto de esas definiciones en los demás accionistas, herederos y miembros de su propia familia y hasta qué punto este deseo es compartido por sus pares.

Le compete al heredero tener respuestas para sus propias indagaciones, preguntar, analizar, realizar lecturas consistentes del entorno y después reiterar o rever sus propósitos y entonces trazar e implementar planes para alcanzarlos.

Después de estos análisis, o también en paralelo, entran en juego dos importantes temas, o bien dos dimensiones. La primera se relaciona con el entendimiento de la historia y de los propósitos de la familia, con la identificación de cuáles fueron los fundamentos que hicieron que la familia fuese unida o desunida y con entender qué hechos pueden afectar drásticamente esta dinámica familiar. Incluye el análisis de los capitales financiero, humano e intelectual de los miembros de la familia y la constatación o convicción relacionada con su papel social. O sea, la familia debe o no construir un legado social diferenciado, ya sea a través de una inversión social familiar o de la responsabilidad social empresarial.

La segunda dimensión se refiere al análisis de la dinámica de los negocios para saber a qué se debe su éxito y cuál es su papel como heredero en su preservación y continuidad.

Le compete al heredero entender las dificultades que tienen los fundadores para tratar temas tan complejos y que puedan impactar tan singularmente la vida presente y futura de todas las personas involucradas.

"Heredar" no es sencillo, el rol de expectativas alrededor de los herederos torna el peso de sus caminos mucho más arduo, en cualquier situación. Por lo tanto, su perseverancia para escribir su propia historia o continuar la historia de su antecesor, su dedicación para su desarrollo, el respeto y humildad para pedir y recibir ayuda pueden tener una contribución decisiva para el éxito y autenticación de sus propias elecciones. Sin duda, las experiencias fuera de la empresa enriquecen y facilitan el proceso de desarrollo, por lo tanto deben ser muy incentivadas. Programas específicos de "coaching" y asesoramiento, similares a los utilizados para altos ejecutivos, son otros recursos fundamentales que los herederos deben utilizar.

El ejecutivo

Éxito y consistencia en los resultados no se consiguen porque sí. Casi siempre son fruto de la aplicación de un rol de competencias de un equipo en sintonía. El grupo ejecutivo de empresas familiares comienza muchas veces siendo escogido por la dedicación, lealtad y confianza a la familia, pero en el siglo XXI no son solamente esas características las que garantizan su permanencia en la empresa. Su posición es garantizada y sustentada principalmente en función de cómo los resultados son alcanzados y de la forma en que interactúa con los diversos públicos y ambientes.

En una empresa que no está totalmente profesionalizada, el papel del ejecutivo debe complementar el radio de acción y de competencias del fundador o accionista, yendo más allá de la habilidad de implementar las estrategias trazadas. De ello, surge la cuestión de cómo equilibrar su ambición de crecimiento, de ascenso en la carrera, con los planes de sucesión del fundador y con las expectativas de los herederos.

Ejecutivos de empresas familiares han agregado a sus responsabilidades funcionales y jerárquicas el papel clave de colaborar con el proceso de profesionalización de la administración, el cual se debe basar en una optimización del proceso de toma de decisiones, asegurar formalización y claridad en la definición de metas e indicadores mínimos de "performance" que deben ser aplicados y utilizados para ejecutivos familiares y no familiares. Identificar "jugadores clave" y enfocarse en motivarlos y retenerlos, y determinar la falta de talentos y hacer algo al respecto es generalmente un proceso normal cuando existe un interés común entre líderes ejecutivos y el fundador.

Un ejecutivo con éxito en empresas familiares trabaja muchas veces como arquitecto, transformando ideas en proyectos y otras como facilitador, creando las condiciones para que el trabajo sea efectuado. Esto implica la necesidad de contar con una sólida educación en negocios, estrategia y con habilidad para motivar y administrar personas.

Es función del fundador y Consejo el establecimiento de acciones para motivar, desarrollar y recompensar ejecutivos.

Consideraciones finales

La trilogía del éxito de las empresas familiares, protagonizada por fundadores, herederos y ejecutivos, es vital antes, durante y después del proceso de sucesión, ya sea en el ámbito de la propiedad o en el ámbito de la administración de la empresa.

El mapa para la planificación de la sucesión de la propiedad se refiere a "cómo" y "cuándo" iniciar el proceso para garantizar la continuidad de los negocios, definiendo los aspectos relacionados con los ingresos para los herederos y el modelo de gobierno corporativo que permita atender las necesidades de control de los negocios entre accionistas, ejecutivos y mercado.

Algunas acciones típicas que ayudan a la familia a lidiar con estos dilemas son: la creación de un Consejo de Familia, cuyo papel central es asegurar la alineación entre los valores, la visión y la aspiración de la familia y de los negocios (encaminando estratégicamente acciones para crear y compartir esa visión, elaborando políticas para la entrada y salida de familiares), desarrollar la cultura de accionistas y crear fuertes lazos y vínculos entre la familia; Constitución de la Familia,

una especie de código de conducta para las relaciones familiares y de negocio, formalizando papeles y responsabilidades de la familia y de sus miembros, y para, además, preparar a la próxima generación.

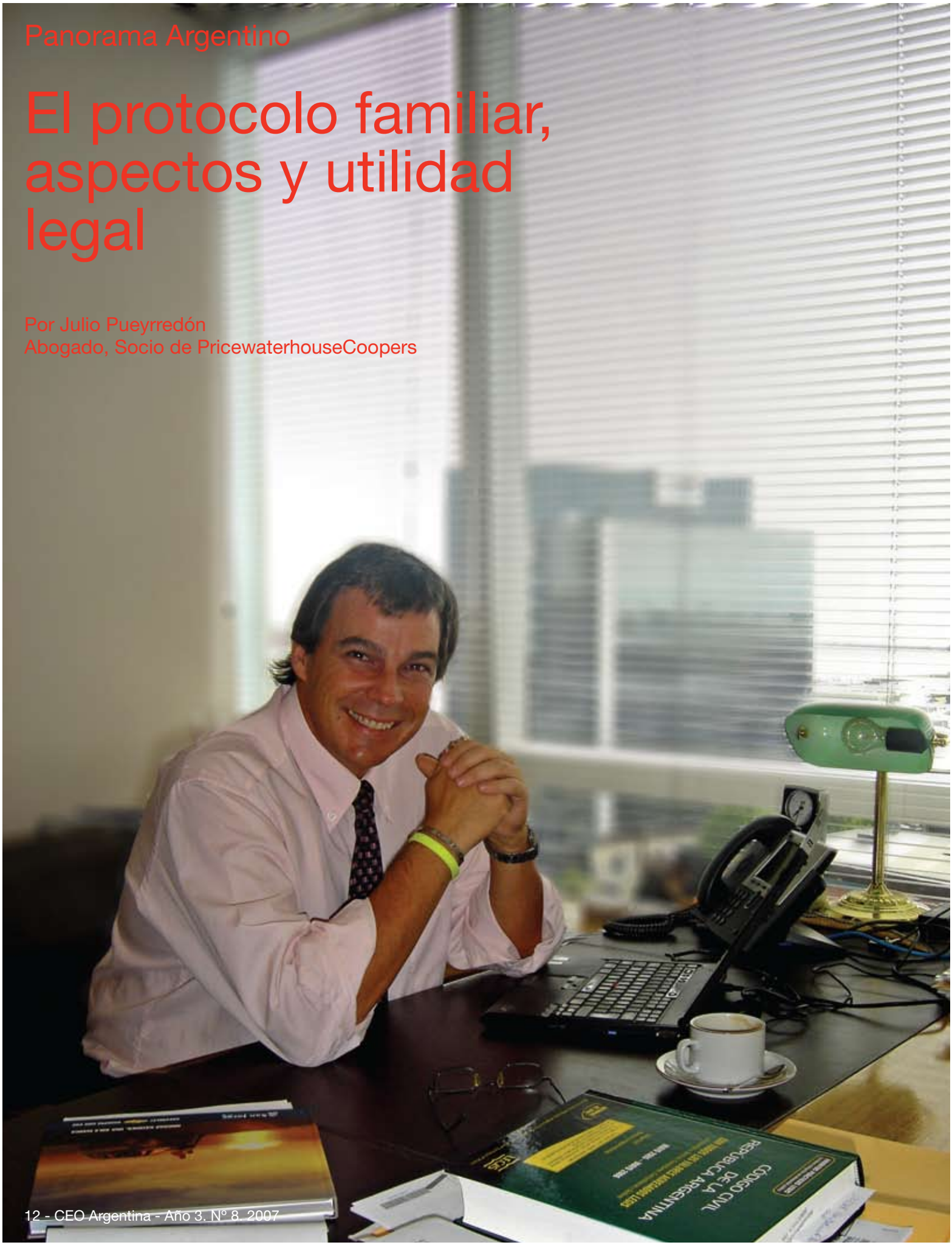
En lo que se refiere a la empresa, los condicionantes en los cuales esa trilogía debe trabajar para viabilizar el éxito se refieren a la adecuación de la estructura organizacional, del modelo de administración y de la claridad sobre el tipo de inversión requerida para mantener a la empresa competitiva en el largo plazo.

Cuando esta trilogía no funciona adecuadamente, surgen las condiciones para que un dicho popular sea recordado: “La primera generación pisa en el barro y planta arroz, la segunda cosecha y come el arroz y la tercera vuelve a pisar en el barro”.

CEO

El protocolo familiar, aspectos y utilidad legal

Por Julio Pueyrredón
Abogado, Socio de PricewaterhouseCoopers



El protocolo familiar es concebido como un documento a través del cual los integrantes de la familia se proponen abordar los problemas potenciales que puedan afectar a la empresa y a su continuidad, mediante cláusulas cuyo alcance pretende que obliguen también a sus sucesores. En esta línea, puede decirse que el protocolo tiene como finalidad resolver los problemas, así como evitarlos, dado que la continuidad de la empresa no depende exclusivamente de su viabilidad económica, sino también de la capacidad de sus titulares para armonizar las relaciones familiares en un contexto empresarial. No es extraño que en empresas familiares, cuando pasan de una generación a otra –especialmente del o los fundadores a sus sucesores– comiencen los problemas internos que se reflejan luego en la administración del negocio y en el destino de la empresa. No son pocas las empresas que al pasar de una generación a la siguiente terminan siendo mal vendidas para evitar el concurso o la quiebra producto de las desavenencias familiares.

Un paralelismo con esto serían los acuerdos de accionistas, que se aplican cada vez más en materia societaria justamente para regular las pautas de actuación, tanto de los accionistas como de los directores, y evitar que los conflictos reales o potenciales pasen del ámbito de los socios al ámbito de la empresa.

El protocolo familiar podría definirse como una guía, un compromiso a futuro, una forma de programar en el tiempo decisiones sobre la forma de comportamiento como propietarios y familiares, como gerentes, como posibles sucesores; a partir del establecimiento de determinados principios, derechos y obligaciones.

Los principales aspectos a tener en cuenta en su elaboración son la necesidad de crear pautas objetivas que impidan confundir la gestión de la empresa con las relaciones afectivas y emociones de la relación familiar.

La importancia del cambio generacional en el éxito de la continuidad de estas empresas requiere una preparación y planificación, a través de la evaluación minuciosa de los hechos involucrados en este proceso y de la definición de reglas claras que faciliten esta etapa.

Sus motivos suelen comprender normas y pautas que rigen las relaciones personales, profesionales y económicas que surgen entre la familia y la empresa, y entre éstos y la gerencia. También suelen tener partes específicas tendientes a establecer la forma de solución de conflictos que bloquean la sociedad (*dead lock situations*).

Uno de los grandes temas que se pueden regular en el protocolo familiar es cómo participarán los miembros de la familia en los órganos de la sociedad. Así, se puede establecer que por ejemplo los hijos (segunda generación) sean los directores y, por otra parte, los fundadores –que a ese momento quizá ya pueden estar más con ganas de retirarse que de estar en el día a día-, pueden integrar un consejo de vigilancia. De esa manera podrán estar al tanto de las decisiones vitales y tendrán una suerte de poder de veto y control, pero dejarán el espacio para que los sucesores puedan desarrollar el negocio.

También se podrán establecer criterios de aceptación de los miembros de la familia en los directorios, por ejemplo, cualidades profesionales, entrenamientos específicos, etc. Otra herramienta previsible son las clases de acciones para los distintos grupos familiares.

En otros extremos se podrán establecer hasta limitaciones estatutarias que puedan limitar el acceso de parientes políticos a la empresa, dándoles a cambio de sus derechos valores por el precio de los mismos. A este efecto se establecerán requerimientos y cualidades que configuren requisitos “intuitu personae”, es decir, que se exijan cualidades especiales en los socios y directores.

También se puede, vía la figura del Art.274 de la ley 19.550 –Ley de sociedades comerciales–, asignar tareas específicas a cada director para, de esa manera, evitar los conflictos internos en la toma de decisiones.

Es frecuente que en empresas de familia la mayoría de las veces los conflictos comiencen producto de problemas internos, de relacionamiento, rencores, celos, preferencias o inclusive influencias de terceros (cuando aparecen las figuras de yernos, nueras, cuñados). Otro elemento de perturbación de la armonía societaria en una sociedad familiar es el diferente éxito de un hermano o primo respecto de otro; así, por ejemplo, si uno obtiene o tendría derecho a un bonus, gratificaciones, *stock options*, etc., para el otro hermano o primo nunca estará justificado. En tal sentido, el protocolo familiar puede establecer pautas objetivas de otorgamiento de estos beneficios, las que, si bien no eliminarán el efecto sentimental/anímico, sí lograrán evitar el planteo con efecto empresarial, ya que serán pautas objetivas y verificables.

Otro elemento a tener en cuenta, tal como se mencionó arriba, es que por vía de este protocolo se pueden establecer mecanismos de entrada a la sociedad, de incremento de participación accionaria vía determinación de opciones y derechos de preferencias, pautas de salida ante un conflicto que sean justas y equitativas y que no pongan a uno de los parientes en una posición dominante, producto de ventajas legítimamente obtenidas respecto del otro pariente pero que generan una desigualdad afectiva. En tal sentido, se puede pactar que ante una situación de bloqueo en la toma de decisiones, se pueda recurrir a una mediación, a un arbitraje de expertos o incluso a determinar un esquema de opciones para que uno le pueda comprar al disidente, teniendo ya de antemano un mecanismo de valuación justo, equitativo y razonable.

También se puede pactar cómo se tratarán los dividendos. En este caso puede ocurrir que haya diferentes proporciones accionarias en las cuales un grupo de parientes tenga el control de la sociedad y el otro grupo tenga una minoría. Ello puede generar por ejemplo que los mayoritarios tengan presencia en el directorio y cobren honorarios por dicha gestión y que, al momento de aprobar la entrega de los dividendos, utilizando su mayoría societaria, resuelvan capitalizarlos vía inversión en bienes de capital, ampliación de plantas, compra de activos o cualquier otra figura que en el fondo genera que los minoritarios, al no tener honorarios como directores y no cobrar dividendos, se asfixien económicamente. Esa asfixia económica (si no hay un protocolo que prevea esta situación) podría causar que el grupo mayoritario vía aumentos de capital comience un proceso de licuación de los minoritarios. Un protocolo que establezca los casos en que no se aprobará la entrega de los dividendos y que establezca asimismo cómo se incrementará el capital (por ejemplo, vía prima de emisión) cubriría estas contingencias.

No podemos dejar de considerar que estos documentos tienen una suerte de similitud con los convenios de accionistas, por ende en principio y en la mayoría de los casos son inoponibles a la sociedad, consecuentemente es vital establecer en ellos las opciones de salida antes referidas, ya que al final del día lo que puede ocurrir es que uno de los parientes o grupos familiares tenga que salir de la sociedad, y la idea es que al menos salga económicamente bien compensado. Muchos de los temas se podrán pactar dentro del estatuto o contrato social, pero otros no serían incorporables a dicho instrumento por afectar el espíritu societario, por ende habrá de determinarse en cada caso concreto qué es posible incorporar al estatuto o contrato social y qué no. También se puede crear un “reglamento” que se inscribe en la Inspección General de Justicia, pero no es común este tipo de instrumentos.

Sin perjuicio de ello, los elementos más importantes en su estructura básica deberían contemplar:

- una parte expositiva sobre los motivos que subyacen o justifican los acuerdos establecidos en este documento,

- una parte dispositiva que desarrolle los aspectos más relevantes referidos a cuestiones que regulan la relación empresa-familia, tales como la propiedad de las acciones, participación familiar en el gobierno de la sociedad, intereses societarios y familiares, etc.,

- un espacio que describa los servicios ofrecidos a la familia que faciliten su integración, como puede ser la constitución de un Consejo de Familia y,

- los documentos complementarios que sean necesarios para dar eficacia a algunos aspectos del protocolo que puedan trascender en las decisiones societarias de la empresa. Esta estructura debe entenderse como meramente indicativa y podrá redefinirse en función de cada empresa.

Aun más, este documento debe ser objeto de revisiones y actualizaciones periódicas, teniendo en cuenta que las empresas familiares están expuestas a cambios reinados de la dinámica de sus negocios y, en consecuencia, de su relación con la familia y con la incorporación de nuevos miembros. El mecanismo de enmienda obligatoria deberá estar también pactado, de manera tal que la revisión y la generación del nuevo instrumento sea casi automática y evite que una actitud mezquina o mal intencionada ante tal situación sea la herramienta para que todo caiga en letra muerta convirtiéndose en su talón de Aquiles.

CEO

Es frecuente que en empresas de familia la mayoría de las veces los conflictos comiencen producto de problemas internos, de relacionamiento, rencores, celos, preferencias o inclusive influencias de terceros.

Impuesto a la transmisión gratuita de bienes

Por Hugo N. Almoño
Socio de PricewaterhouseCoopers

Hacia fines de 2006 fue presentado a consideración de la Comisión de Presupuesto y Hacienda de la Cámara de Diputados de la Nación un proyecto de ley de creación de un impuesto a la transmisión gratuita de bienes, a ser aplicable en todo el territorio de la Nación.

Avatares políticos de un año electoral pudieron ser razón suficiente para la dilatación de su tratamiento, pero el escenario puede cambiar drásticamente el año entrante.

Quienes postulan su creación consideran que la implantación de un impuesto que grave la transmisión gratuita de bienes posibilitará la financiación[1] de políticas que tiendan a igualar las oportunidades para todos los habitantes de nuestro país, tomando como base que uno de los principales factores de crecimiento y desarrollo social es el conocimiento que se obtiene por medio de la educación en los distintos estratos. Así, el proyecto prevé que la recaudación se afectará de forma exclusiva al mejoramiento y desarrollo del sistema educativo argentino, distribuyéndose en su totalidad entre las provincias y la Ciudad de Buenos Aires.

En este caso, se trataría de un impuesto que gravará todo enriquecimiento patrimonial que se obtuviera a título gratuito, como resultado de transmisiones o actos que comprendan bienes ubicados en el país y en el exterior.

Surge como llamado de atención el hecho de que no sólo se encontrarían gravados los típicos actos de liberalidad (herencias, legados y donaciones) sino también casos cuya consideración como tales es sorpresiva o bien aquéllos que, en su medida, podrían provocar situaciones asimiladas a una doble imposición o afectación de exenciones contenidas en otras leyes. Estos últimos casos serían:

- las renuncias de derechos crediticios (remisiones de deudas);
- la obtención por causa de muerte del capital asegurado, en los seguros de vida;
- los beneficios obtenidos por el beneficiario de un fideicomiso.

El proyecto sujeta al impuesto a las personas domiciliadas en el país, beneficiadas por enriquecimiento patrimonial por bienes situados en el país y en el exterior; y las personas domiciliadas en el exterior, por bienes situados en el país.

La exposición de motivos que acompaña al proyecto manifiesta que el impuesto está estructurado de manera de acentuar la equidad del sistema tributario argentino, por tratarse de un tributo progresivo que opera sobre el monto total de la herencia y cuya alícuota aumenta al incrementarse el monto de la herencia.

Así, sobre el valor de los bienes (activos netos de deudas) que se transmitan, superior al mínimo exento de $ 300.000, se prevé tributar en base a una escala de alícuotas progresivas e incrementales, siendo menor la incidencia del impuesto en los casos de beneficiarios cercanos al transmitente (cónyuge, padres e hijos) y mayor a medida que se aleja el grado de parentesco.

Para patrimonios transmitidos hasta un valor total de $ 805.000, las tasas de impuesto oscilan entre el 3% y el 8%, dependiendo del grado de parentesco.

A partir de importes de patrimonio superiores a $ 5.400.000, la tasa sería del 33% en todos los casos, siendo la tasa máxima del 35% para patrimonios transmitidos superiores a $ 10.000.000.

Más allá de las discusiones que pueda generar este proyecto, lo cierto es que parece evidenciarse una fuerte tendencia a su implantación, retrotrayéndonos entonces al pasado, en que este tributo se aplicara a nivel nacional y siendo que en el último gobierno radical existiera un proyecto que intentó reimplantarlo.

Lo que preocupa es la pobre redacción que evidencia el proyecto, siendo esperable una solución por parte del propio Congreso. Así, se observa:

- que la norma no contempla la forma en que se valuarán los bienes sobre los que se tributará. Podría asumirse que se utilizará un esquema similar al del impuesto sobre bienes personales;
- que la exposición de motivos manifiesta que el nuevo tributo se complementa con otros directos, como son los impuestos “a los activos” (sic) y a las ganancias, y

1 A pesar de que los propios presentantes reconocen que, conforme la experiencia de otros países, el monto estimativo de recursos que podría originar la aplicación de este impuesto no sería significativo, situándose la media de recaudación alrededor del 0,2 % del PBI.

sin embargo no se contempla la derogación del impuesto sobre bienes personales, cuando el impuesto a la transmisión gratuita de bienes es un tributo sobre patrimonios, lo que implicaría, de subsistir ambos, una suerte de múltiple imposición;

- que no se prevé el nacimiento del hecho imponible, así como tampoco su vigencia, y sobre qué actos de disposición tendrá efectos el impuesto. Luego debería esperarse a efectos de ver si, por ejemplo, lo que importa es el momento en que se inicia la sucesión o aquél en que se produce la efectiva transferencia de los bienes;

- que con la actual redacción del proyecto se prevé gravar los beneficios provenientes de un fideicomiso, cuando las ganancias que un fideicomiso genera, tanto del país como del exterior, tributan impuesto a las ganancias. Luego, podría darse un esquema de doble imposición.

Evidentemente, más allá de tales cuestiones, siendo que existe una importante probabilidad de que este tipo de tributos se ponga en vigencia a partir del año próximo[2], se hace necesario planificar posibles cursos de acción que permitieran atenuar su impacto.

Así, cabría tener en cuenta lo siguiente:

- si existiera una sucesión pendiente de inicio, sería recomendable realizarla de manera inmediata, antes de que el proyecto se convierta en ley, ya que la fecha de inicio de la sucesión podría ser el momento que defina la aplicación del impuesto;

- existiría la posibilidad de una donación en vida a los herederos forzosos, que se perfeccione con anterioridad a la vigencia del nuevo impuesto;

- habrá que tener en cuenta que un porcentaje del patrimonio es libremente disponible para una persona;

- en la medida en que se configuren operaciones de venta o transferencia, en las que se pueda demostrar la ausencia de gratuidad, se estaría fuera de la órbita del impuesto. No obstante, si se transfieren inmuebles se debería abonar el impuesto a la transferencia de inmuebles a una alícuota del 1,5%, así como el impuesto de sellos;

- siendo que el impuesto gravaría los patrimonios que se transmitan en forma gratuita, habrá que analizar la situación de los bienes que se transmitieran en donación "con cargo".

Así entonces, la cuestión adquiere relevancia al observar la magnitud que puede implicar un tributo como el proyectado y siendo que, adicionalmente, pudieran darse situaciones de doble imposición.

Será conveniente entonces analizar cuidadosamente cada escenario, y recordando que deberá siempre tenerse en cuenta, ante posibles transacciones a llevar a cabo, la realidad económica de las operaciones, siendo que cualquier simulación podrá ser cuestionada por las autoridades fiscales.

CEO

2 Téngase en cuenta que la nueva Ley de Educación vigente en la provincia de Buenos Aires ha creado un impuesto a la transmisión gratuita de bienes, si bien será necesario el dictado de una ley que lo reglamente.

Más de 140.000 personas, en 149 países,
construimos relaciones mediante la prestación de servicios
basados en la calidad y la integridad.

*connectedthinking

Encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers sobre los desafíos de la empresa de propiedad familiar

Por Miguel Eiranova y Norberto Rodriguez
Director y Socio de PricewaterhouseCoopers respectivamente

Alcance y enfoque del trabajo

A comienzos del año 2007, PwC finalizó la primera encuesta a empresas de propiedad familiar.

En total, se contactaron a más de 100 compañías con estas características.

El objetivo del relevamiento fue obtener información sobre temas que suelen preocupar a los CEOs y directores de las empresas de propiedad familiar, con el fin de disponer de datos obtenidos de la realidad para comparar tendencias y experiencias de estas sociedades.

Además de los resultados de la encuesta hemos desarrollado algunos temas que fueron destacados por las empresas consultadas, mediante notas y guías de trabajo, con la finalidad de contribuir a su análisis y ofrecer alternativas para abordarlos.

Algunas características de las empresas encuestadas

Además de cubrir una amplia variedad de industrias y sectores, la muestra incluye empresas con diferentes niveles de actividad y ocupación de personal, tal como se describe a continuación.

Gráfico 1A - Distribución según el monto anua aproximado de ventas en millones de pesos

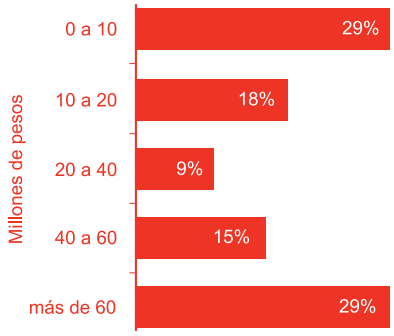


Gráfico 1B - Número de personal empleado

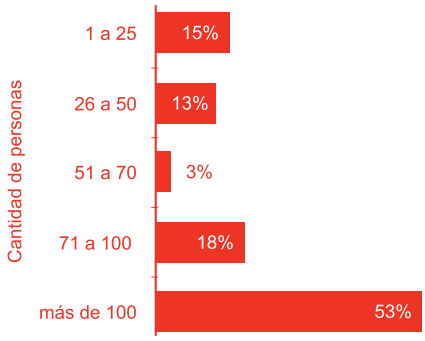
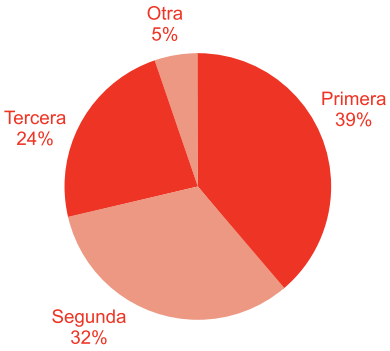


Gráfico 1C - Generación a cargo de la empresa



Esperamos que la información descripta a continuación en las diferentes secciones ofrezca algunos parámetros que le permitan comparar los resultados de esta encuesta con cuestiones relativas a su empresa.

1. Principales desafíos

Algunos de estos desafíos son similares a los de cualquier otra empresa no familiar, como ser: una adecuada estrategia; buena salud económica y financiera; un sistema efectivo de gestión; etc. Sin embargo, existen otros aspectos derivados de la relación natural que existe entre empresa y familia, tales como la ausencia de reglas claras para la sucesión, la ocupación de cargos ejecutivos por miembros de la familia, etc., que influyen en la gestión y las hacen más vulnerables en comparación con otras organizaciones.

En algunos casos la gestión se confunde con las emociones y la subjetividad que provoca esta relación, lo cual dificulta su desarrollo y exige incorporar cambios que permitan abordar efectivamente esta problemática.

Asimismo, la estructura de la propiedad y la relación entre la familia y sus órganos de gobierno introducen un grado de complejidad adicional y distintivo a estas empresas.

Si bien no existen recetas “mágicas” para superar y resolver los desafíos derivados de la dinámica de la familia y la empresa, la pasión y convicción de sus líderes para lograr la continuidad de generación en generación suelen constituir sus principales ventajas competitivas.

Deseamos agradecer a los CEOs y directores que colaboraron en esta encuesta por su enorme contribución en esta tarea, cuyos resultados se describen a continuación.

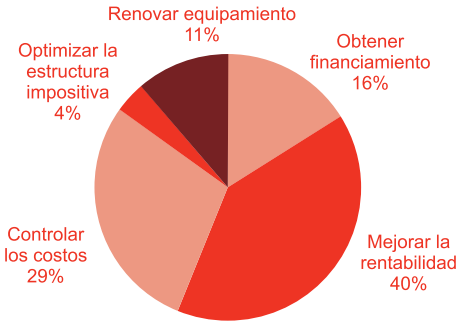
2. Prioridades en la agenda de la empresa familiar

Algunas prioridades en la agenda de las empresas encuestadas fueron respondidas agrupándolas de acuerdo con su naturaleza financiera, de negocios y operaciones.

2.1. Financieras

Las principales prioridades financieras en la agenda de las empresas de familia son mejorar la rentabilidad y controlar los costos operativos.

Gráfico 2A - ¿Cuáles son los desafíos y las prioridades financieras?



2.1.1. Mejorar la rentabilidad

Aun las empresas rentables encubren dificultades que suelen manifestarse cuando advierten que no disponen de fondos cuando los necesitan o no cuentan con recursos suficientes para operar dinámicamente un negocio. Por tal motivo, el impacto de las decisiones en los resultados de la gestión deberían ser evaluados en función de su contribución a generar valor económico para la empresa.

El principal aporte de la gestión financiera debería ser optimizar el *cash flow*, concentrando sus esfuerzos en identificar oportunidades para mejorar la estructura de financiamiento y minimizar el costo del capital.

2.1.2. Controlar los costos

Controlar costos constituye una de las principales prioridades señaladas por las empresas.

Antes de avanzar con estas iniciativas, es esencial estimar las consecuencias que estas decisiones ejercen en las operaciones y en la estrategia del negocio. Cualquier ahorro derivado de un adecuado control de costos es beneficioso, pero obtenerlo sin realizar un cuidadoso análisis de su impacto en otras áreas del negocio puede provocar resultados posteriores no deseados.

La gerencia no debería interpretar estas iniciativas como políticas aisladas adoptadas por única vez, sino que deberían ser percibidas como respuesta a una actitud permanente de la empresa para mejorar los resultados de la gestión.

Las iniciativas exitosas de reducción y control de costos crean nuevos procesos de negocios o prácticas operativas que se traducen en ahorros, a diferencia de los cambios que suelen provocar las medidas parciales, cuyos efectos no suelen ser duraderos.

Control de costos y aumento de la rentabilidad, una combinación que rinde sus frutos

Cualquier medida destinada a controlar costos produce mejores resultados cuando provoca ahorros recurrentes derivados del uso más eficiente de los recursos. Algunas de esas medidas consisten en:

- Identificar los indicadores relevantes de la gestión y monitorearlos en forma semanal o mensual. Asegurarse de que estos indicadores puedan ser comparados con otros de la industria o de los competidores. Estos indicadores suelen estar relacionados con la performance operativa y financiera de la empresa, tales como ratios de productividad de los empleados, crecimientos en el nivel de actividad, costos por empleados, relación entre los costos de mano de obra y las ventas, etc.

  La comparación de estos indicadores con datos del sector suele ser el primer análisis para identificar brechas entre las actividades de la empresa y sus competidores. Luego, es preciso analizar las causas subyacentes de esas diferencias con el fin de desarrollar un plan de acción destinado a corregirlas.
- Asignar responsabilidades por la ejecución del presupuesto. Es preciso que esta tarea sea compartida con todos los miembros de la gerencia en función de su responsabilidad por el control de costos. Asimismo, es recomendable realizar una revisión mensual que permita comparar los resultados de la gestión y explicar las causas de cualquier variación, con el fin de establecer acciones correctivas para resolverlas en forma oportuna.
- La responsabilidad de las cobranzas debe recaer en algunos miembros de la organización. Asegúrese de recompensar esa función mediante un incentivo sujeto al grado de efectividad de las tareas. Asimismo, considere la posibilidad de atar las comisiones por el cumplimiento de objetivos de ventas a las metas de cobranzas y rentabilidad esperada de cada cliente.
- Facturar inmediatamente después de despachar y resolver cualquier conflicto en materia comercial lo antes posible, con el fin de evitar demorar la cobranza.
- Considerar la posibilidad de otorgar descuentos para mejorar el *cash flow*. Esto implica comparar los costos de financiar créditos u otros activos inmovilizados con otras fuentes de financiamiento.
- Disminuir los niveles de stock en el proceso de abastecimiento ocasiona beneficios que se transfieren a toda la cadena de valor. Con tal fin, es deseable definir niveles objetivos de stock teniendo en cuenta los tiempos de entrega.
- Deshacerse de ítems con baja rotación, dado que ocupan espacio e incrementan otros gastos.
- Negociar mejores condiciones de pago y descuentos con clientes y proveedores debe convertirse en un hábito.
- Realizar una profunda revisión de gastos que no han sido cuestionados en el pasado.
- Monitorear la efectividad de las campañas de marketing. Evalúe si estas decisiones han sido efectivas en la generación de ventas o en el aumento de la cartera de clientes.
- Examinar críticamente los gastos. Un cambio en determinados procesos puede ocasionar un impacto considerable en los gastos.
- Implementar un mecanismo de incentivos sobre la remuneración de sus empleados. Un programa sujeto a méritos y castigos debería conducir a un incremento en la productividad y motivación.
- Si es posible, simplifiar el diseño de los productos o reducir la complejidad de los envases. Un cambio menor en alguno de estos aspectos puede provocar ahorros importantes sin afectar las ventas.
- Por último, considerar la posibilidad de tercerizar algunas tareas no vinculadas con la producción, tales como procesos administrativos, liquidación de remuneraciones, etc.

2.2. Negocio

Desarrollar una adecuada estrategia de negocio y profesionalizar los recursos humanos constituyen los principales desafíos para el desarrollo de las empresas encuestadas.

Gráfico 2B - ¿Cuáles son las prioridades del negocio?

2.2.1. Profesionalizar el staff

Con los niveles de crecimiento económico de los recientes años, no es sorprendente que muchas empresas tengan dificultades para cubrir sus necesidades de recursos humanos.

El 27% de los encuestados respondió que tiene escasez de personal calificado y que la falta de profesionalismo influye desfavorablemente restringiendo su potencial de negocio.

2.2.2. Desarrollar una estrategia de negocio

Otra de las prioridades en la agenda de estas empresas es desarrollar una efectiva estrategia de negocio.

Esta preocupación es consistente con algunos de los motivos que suelen afectar la continuidad de las empresas de familia, que están relacionados con la calidad de la estrategia y cierta resistencia al planeamiento.

El 41% de las empresas encuestadas respondió que desarrolla un plan estratégico cada tres años, con una frecuencia mayor o nunca.

Gráfico 2C - ¿Con qué frecuencia realiza planeamiento estratégico?

El desarrollo de un plan anual estratégico permite establecer un horizonte de largo plazo sobre la evolución esperada de los negocios y ofrece al management una guía con objetivos concretos que se desean alcanzar.

El proceso de planeamiento estratégico permite anticiparse a los cambios y prepararse para modificar el rumbo de la empresa, así como también dedicarse a pensar en el negocio y su desarrollo futuro.

Propietarios y gerentes están frecuentemente involucrados en tareas operativas y no dedican el suficiente tiempo a estas actividades, a pesar de su importancia para asegurar un crecimiento sustentable. Las empresas de propiedad familiar no deben descuidar la actividad estratégica, que debe contemplar un componente adicional de importancia fundamental que no puede estar disociado del negocio: la planificación de la sucesión.

Desarrollando una cultura de planeamiento a largo plazo

Todos los negocios, chicos o grandes, deberían desarrollar una cultura de planeamiento basada en el crecimiento sustentable en el largo plazo.

El primer paso es establecer a dónde se desea llegar y los cursos de acción para avanzar en la dirección elegida, de acuerdo con los resultados del análisis de su situación actual.

Evaluación interna

El objetivo de un análisis de situación es examinar el perfil competitivo del negocio mediante una evaluación crítica de la eficiencia y efectividad de diversos factores, tales como la estructura de la organización, recursos humanos, sistemas de información, productos, etc.

El propósito de esta evaluación es identificar oportunidades para mejorar la eficiencia en el negocio, cambios en la organización, mejoras en los procesos y áreas de reducción de costos y optimización de los recursos.

Mirando más allá

Un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa comprende diferentes factores tales como el tamaño del mercado, competencia, atributos de los clientes y proveedores y restricciones derivadas del marco legal, regulatorio y económico existente.

El suceso o fracaso de muchas empresas de familia recae en cómo manejar las oportunidades y amenazas del contexto.

El propósito de esta evaluación es prever los cambios y aprovechar las oportunidades o mitigar sus riesgos o consecuencias no deseadas en el negocio.

Fijando los objetivos del negocio

Una vez realizada la revisión detallada de fortalezas y debilidades e identificadas amenazas y oportunidades, es posible establecer objetivos de crecimiento del negocio que se transformen en estrategias genéricas.

Los objetivos del negocio deben explicitarse en forma puntual estableciendo metas operacionales. La fijación de estos objetivos aclarará cuáles son las metas que se desean alcanzar y cuándo se alcanzarán.

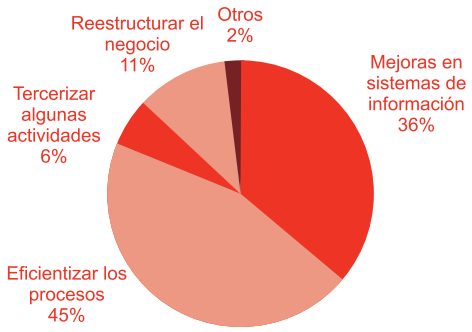
Todos estos aspectos deberían ser documentados indicando iniciativas y acciones que se prevé realizar para alcanzar los objetivos propuestos, quién es el responsable de estas actividades y cuándo deben llevarse a cabo, así como también los recursos necesarios para su concreción.

Este proceso contribuirá enormemente al desarrollo del negocio, aun cuando deban postergarse actividades cotidianas, para dedicarse a analizar los resultados de la gestión y a encauzar el rumbo estratégico de la empresa.

2.3. Operacionales

Eficientizar los procesos y mejorar los sistemas de información constituyen algunos de los desafíos planteados por las empresas encuestadas.

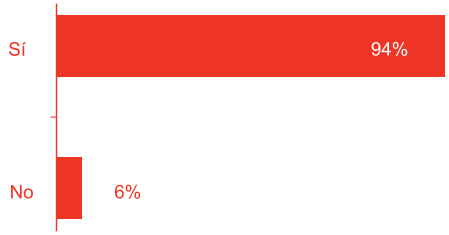
Gráfico 2D - ¿Cuáles son sus prioridades en materia de desarrollo operacional?



No es posible implementar estrategias de negocio si no se dispone de adecuados sistemas de información y procesos que sostengan la estructura de la organización elegida para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Esta interrelación entre procesos, sistemas y organización convierte a cada elemento en un factor dinámico. Es muy común observar reestructuraciones provocadas por cambios en el rumbo estratégico del negocio o un importante crecimiento en el volumen de la actividad que no suelen acompañar una adecuación de estos factores para acoplarlos a una nueva realidad, y provocan una brecha que tarde o temprano puede debilitar el perfil competitivo de la empresa.

Otro aspecto interesante para destacar es que la mayor parte de las empresas consultadas considera que su rentabilidad podría ser mayor:

Gráfico 2E - ¿Considera que la rentabilidad podría ser mayor?



No obstante, los encuestados manifestaron que existen restricciones que impiden o podrían llegar a impedir un mayor crecimiento, que hemos agrupado de la siguiente forma:

Factores internos	Factores externos
• Escasez de personal calificado.	• Impuestos distorsivos y retenciones.
• Saturación de la capacidad instalada.	• Seguridad jurídica.
• Búsqueda de alternativas de desarrollo comercial.	• Control de precios.
• Debilidades en la gestión y en los procesos.	• Costos crecientes (insumos, salarios,etc.).
• Decisiones sobre inversiones en equipamiento.	• Competencia informal.
• Mejoras en la estructura de costos.	• Falta de financiamiento a largo plazo.
	• Infraestructura y escasez de energía.

El modelo de gestión y los estilos de conducción

En el caso de la empresa familiar el modelo de gestión suele estar condicionado por la influencia de estilos de conducción que trascienden de generación en generación.

Heredar estos modelos y adoptarlos porque fueron exitosos (sin adaptarlos) es una de las tentaciones que suele inhibir a la empresa familiar para desarrollar nuevas capacidades y cambios en sus operaciones.

En algunas ocasiones, estos cambios son impulsados por reacción a estímulos del contexto para reestablecer un equilibrio económico, en lugar de desarrollar una capacidad para mutar que les permita transformar estructuras y operaciones para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Muchas empresas familiares no sobreviven debido a que no logran acoplar la gestión a la dinámica de la estrategia, y cuando la crisis se manifiesta deben atravesar por reestructuraciones con un enorme desgaste debido al escaso margen de maniobra para operar, situación que, en algunos casos, culmina con la desintegración de la familia.

La empresa familiar debería capitalizar estas experiencias intentando construir una visión estratégica que la proyecte a otros escenarios, que sin duda ocurrirán, y alinear la organización, procesos, sistemas de información y recursos para enfrentar estos desafíos.

Ello requiere modificar pautas de comportamiento implementando modelos de gestión, ni mejores ni peores que los heredados, sino pensados con visión de futuro para optimizar la capacidad de la empresa familiar para generar valor económico en el largo plazo.

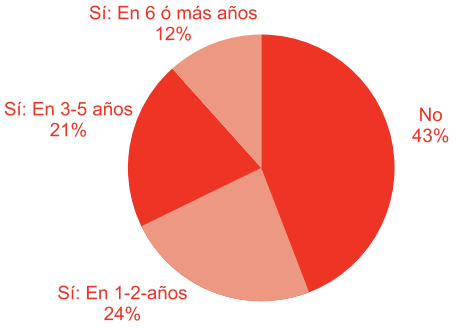
3. Sucesión

3.1. Preparándose para la sucesión

A muchas empresas les resulta difícil tratar cuestiones relacionadas con el retiro, enfermedad, incapacidad o muerte de los socios o algún miembro de la familia. Por tal motivo, el planeamiento del proceso sucesorio no suele ser una prioridad o se posterga a un futuro indefinido. Sin embargo, la importancia de esta actividad no debe ser subestimada porque sus consecuencias pueden arriesgar el bienestar económico de toda la familia y provocar efectos no deseados en caso de una inadecuada estructuración.

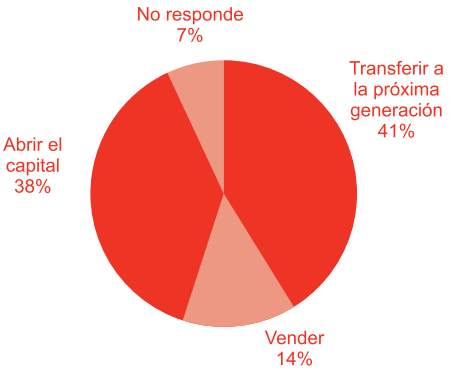
En nuestra encuesta, el 57% de los participantes prevé un cambio en la propiedad en los próximos años.

Gráfico 3A - ¿Anticipa algún cambio en la propiedad?



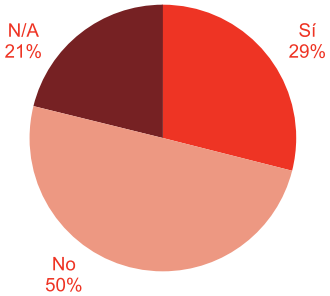
Asimismo, el 41% tiene previsto transferir la propiedad a la próxima generación.

Gráfico 3B - ¿Qué clase de cambio?



Otras alternativas pueden consistir en subdividir los negocios o separar activos no asignados a las operaciones. Sin embargo, la mitad de las empresas encuestadas respondió que no había evaluado la posibilidad de realizar operaciones de esta naturaleza.

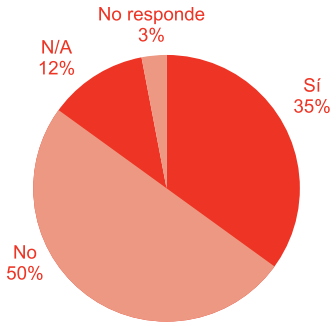
Gráfico 3C - ¿Ha evaluado la posibilidad de subdividir los negocios?



Un plan diseñado adecuadamente, y estructurado e implementado oportunamente puede ocasionar importantes ahorros fiscales y evitar complejas reestructuraciones o reorganizaciones con motivo de la división de bienes.

Muchas empresas tradicionales de familia se han diversificado en diferentes líneas de negocio, subdividiéndolo en diferentes unidades. Esto facilita la posibilidad de transferir algunos negocios a determinados herederos, vender unidades de negocios a potenciales interesados o separar algunos activos para convertirlos en una fuente de ingresos o capital para los socios que se retiran y sus familiares.

Gráfico 3D - ¿Ha considerado la posibilidad de separar algunos activos?

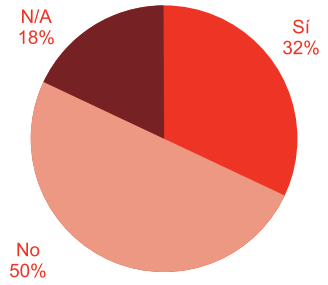


3.2. Temas fiscales

Al preparar un plan de sucesión es importante evaluar todas las opciones para minimizar el impacto fiscal de estas operaciones.

En tal sentido, el 50% de los que respondieron que anticipaban un cambio en la propiedad no habían analizado estos aspectos.

Gráfico 3E - ¿Ha evaluado el impacto impositivo de estas operaciones?

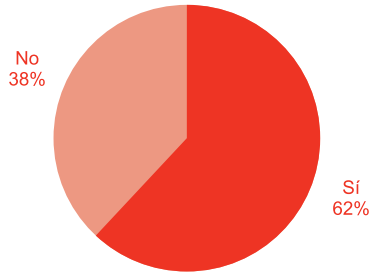


Además de los aspectos impositivos, es recomendable contar con una adecuada valuación de las empresas y otros activos involucrados en una sucesión, con el fin de brindar transparencia en la asignación equitativa de los bienes entre herederos y evitar exponerlos a contingencias legales y fiscales en el futuro.

3.3. Vender la empresa

Siempre existe la opción de vender la empresa cuando los propietarios no cuentan con sucesores o herederos que deseen continuar en la conducción de los negocios. Este aspecto ha sido uno de los principales motivos de la venta de empresas de familia en los últimos tiempos. Adicionalmente, la corriente de fusiones y adquisiciones que ocurrieron en nuestro país avala que el 62% de las empresas encuestadas haya respondido que recibió una oferta para comprar su empresa.

Gráfico 3F - ¿Alguna vez le ofrecieron comprar su empresa?



La transferencia de la propiedad a los miembros de familia es más compleja que su transferencia a un tercero, pero menos riesgosa financieramente. Sin embargo, las cuestiones emocionales que rodean estas operaciones, el valor asignado a la empresa, la estructura de financiamiento utilizada y sus consecuencias fiscales plantean interrogantes que requieren ser adecuadamente evaluados.

3.4. Financiamiento de la sucesión

Un aspecto que suele descuidarse es cómo financiar el plan de sucesión, particularmente cuando se desea que la propiedad permanezca en la familia. En otras palabras, se trata de establecer cómo financiará la próxima generación su derecho a ingresar en el negocio.

Algunos de los recursos que suelen ser utilizados son:

- Reservas constituidas con excedentes de fondos generados por el negocio.
- Préstamos de bancos u otras entidades financieras, cuando la mayor parte de los activos transferidos puedan ser usados como garantía de estos préstamos.
- Otras fuentes privadas de financiamiento pueden ser bancos de inversión o inversores privados. Algunas de estas fuentes ofrecerán préstamos, mientras que otras estarán interesadas en una participación en el capital.
- Pólizas de seguros de vida con rescate de capital que pueda ser usado como medio de financiamiento alternativo cuando el propietario fallece.

  La propiedad de la póliza puede pertenecer a uno o más accionistas y podría ser destinada exclusivamente para la adquisición de los intereses que poseía el titular.

Asegurando un tratamiento equitativo a las próximas generaciones

Hay otras cuestiones importantes en un proceso de sucesión, aparte de las implicancias impositivas y financieras mencionadas anteriormente.

Es muy frecuente que la propiedad sea transferida a la próxima generación sin considerar el impacto de estas decisiones en los intereses individuales.

Por ejemplo, el padre transfiere sus acciones en partes iguales a sus dos hijos; uno de ellos trabajó en la empresa y el otro hizo su experiencia fuera del grupo familiar. El primero custiona esta decisión porque considera que es inaceptable que todos los beneficios sean compartidos por igual con su hermano, de quien considera que no había contribuido con su desarrollo.

Este ejemplo permite apreciar los efectos no deseados que puedan ocasionar en la familia un plan de sucesión cuando se transfiere la propiedad. En familias con muchos hijos, cada uno con diferentes expectativas, lo que parece ser equitativo para uno no necesariamente puede serlo para los otros. En particular, la noción de equidad es más difícil de apreciar cuando involucra hijos que no trabajan en la empresa.

Otras veces ocurre que una promesa realizada por el padre en vida a uno de los hijos puede derivar en una distribución del patrimonio desigual, que debe ser “corregida” cuando éste fallece, generando innecesarios conflictos entre los miembros de la familia.

Por último, deben establecerse algunos mecanismos para que quienes no participan en el negocio ejerzan su opción de desprenderse de la propiedad o reciban un apropiado nivel de ingresos.

Lograr una distribución equitativa del patrimonio entre los herederos no siempre es una tarea fácil, por tal motivo se debe justificar adecuadamente para evitar cuestionamientos en el futuro.

4. Plan de retiro

Existen diversas opciones para ofrecer seguridad financiera a los socios que se retiran de la empresa familiar.

Algunas alternativas consisten en disponer de determinados activos de propiedad del negocio o recursos generados por la empresa, como por ejemplo:

- Separación de activos no operativos, tales como depósitos o instalaciones que tienen un mercado potencial para su venta.
- Cesión de activos que pueden generar rentas en función de su destino en el negocio o utilización comercial.
- Constitución de aportes para planes de pensión o retiro destinados a la familia en caso de fallecimiento o incapacidad.

4.1. Distribución de activos entre la familia

Esta alternativa puede facilitar algunas decisiones para compensar a los miembros de la familia que directa o indirectamente poseen intereses en el negocio y que desean transferir derechos sucesorios por determinados activos o bienes.

En tal sentido, es probable que no todos los socios formen parte del staff gerencial o participen en la ejecución de las operaciones de la compañía. En estas circunstancias, las preferencias de los distintos miembros de la familia pueden justificar la necesidad de separar determinados activos de la empresa para responder a reclamos derivados de sus derechos en la propiedad del negocio.

Si bien existen diversas cuestiones que deben ser analizadas, está comprobado que esta alternativa puede ser una forma efectiva para resolver situaciones conflictivas, especialmente si conviven muchas generaciones o familias con diferentes niveles de interés en la compañía.

Generando liquidez para los socios

Cuando se produce el retiro de un socio por haber alcanzado determinada edad, es posible que sea necesario destinar recursos de la empresa para asegurar un ingreso a él y su familia. Para ello, es posible planificar oportunamente algunos aspectos que influyen en estas decisiones, evitando sacrificar la salud económica del negocio para las próximas generaciones.

Al momento de planificar ese retiro es preciso considerar algunos aspectos, tales como los que se indican a continuación:

¿Cuáles son los ingresos necesarios para subsistir cuando decida el retiro?

¿Tiene previsto recibir alguna clase de compensación si transfiere sus intereses en la propiedad a las próximas generaciones?

¿Piensa continuar ejerciendo alguna función en el negocio?

¿En qué medida puede afectar negativamente al negocio que parte de los beneficios generados sean destinados a financiar un plan de retiro?

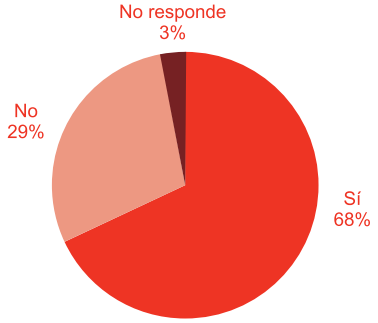
¿Es posible separar activos para ser utilizados para financiar ingresos de los socios que se retiran?

Como es posible apreciar, es vital contar con un plan que, además de asegurar una corriente de ingresos para los socios que se retiran, preserve a la empresa familiar de cualquier riesgo que pueda afectar sus intereses en el negocio.

5. Liderazgo

El 68% de las empresas respondieron que han elegido a su sucesor en la conducción del negocio.

Gráfico 5A - ¿Ha considerado la posibilidad de nombrar un sucesor en su función de gerente general?



La sucesión en la conducción debe programarse algunos años antes de la efectiva entrega del poder. Esta actividad puede exigir la colaboración de la familia, algunos miembros clave del management y por supuesto, los integrantes de la próxima generación.

La sucesión del líder es una excelente oportunidad para que los propietarios reevalúen la estrategia de negocio y establezcan qué destrezas serán requeridas al nuevo líder y al management para alcanzar los objetivos de largo plazo.

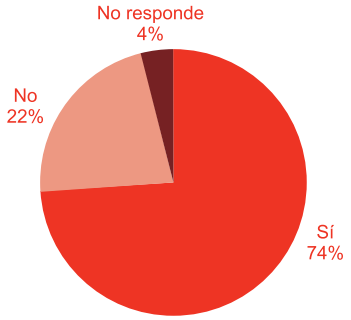
El plan de sucesión en el gerenciamiento de la compañía debería tener en cuenta diversos aspectos:

- Identificar destrezas y competencias necesarias. Diseñar un programa de entrenamiento para preparar a la próxima generación para ocupar posiciones en la dirección y conducción del negocio.
- Considerar la incorporación de gerentes que no pertenezcan a la familia durante la transición.
- Evaluar opciones disponibles para la familia con el fin de mitigar conflictos entre hermanos, que pueden surgir debido al proceso de selección.
- Documentar la estrategia y los acuerdos relacionados con la sucesión para que haya transparencia sobre las decisiones adoptadas, reduciendo de este modo cualquier conflicto potencial entre familiares en el futuro.

5.1. Gerentes no integrantes de la familia

En nuestra encuesta se advierte que sólo el 22% considera la posibilidad de designar como gerente general a un profesional que no sea integrante de la familia.

Gráfico 5B - ¿Ha considerado la posibilidad de nombrar a alguien de la familia como gerente general?



No obstante, es normal contratar a profesionales que no pertenecen a la familia, cuando la próxima generación es muy joven o no tiene la suficiente experiencia para hacerse cargo de la conducción del negocio en el momento de la sucesión.

Debe advertirse que esta decisión puede generar fricciones, aun cuando la familia no resigne la propiedad y el control de la gestión. Por ejemplo, la familia espera que la compañía distribuya dividendos y ejercerá su poder de decisión para asegurar que eso ocurra. Sin embargo, los profesionales que dirigen la compañía pueden desear reinvertir los fondos disponibles en el negocio para financiar proyectos y pueden sentirse condicionados por los deseos de la familia. Por lo tanto, es importante que el candidato para esta posición, ya sea para una etapa de transición o por un período mayor, sea elegido cuidadosamente.

Manejando la rivalidad entre hermanos

El paso inicial para minimizar esta rivalidad es reconocer que muchos de los hechos que afectan la relación de los hermanos en la empresa se deben a conflictos que tienen su origen en la familia.

Una cultura familiar compartida basada en el reconocimiento de una raíz común, tradiciones y valores conduce a que los hermanos tengan una relación saludable que fomente una cooperación constructiva.

El fundador debe promover que los hijos aprendan a trabajar en equipo y a compartir intereses comunes.

Asimismo, es preciso que ellos reconozcan y aprecien las habilidades del otro, si desean manejar el negocio sacando ventaja de los conocimientos y destrezas que posee cada uno.

Además, existen diversas medidas para asegurar una convivencia familiar que funcione satisfactoriamente, que se indican a continuación:

- Fijar los roles de cada uno de los miembros activos en el negocio de acuerdo con sus capacidades y la experiencia requerida para cada función.
- Segmentar claramente las áreas de responsabilidad.
- Establecer mecanismos para resolver conflictos derivados de la gestión y que alienten la comunicación.

No obstante, esta relación puede frustrarse si los nuevos integrantes de la familia, tales como yernos, nueras, etc., no colaboran. Por tal motivo, deben instrumentarse vehículos que garanticen una adecuada comunicación para evitar sospechas y percepciones equivocadas en los miembros de la familia que puedan inducir a conflictos.

6. Gerencia profesional

El nombramiento de individuos calificados es un factor crítico para cualquier organización. En el caso de empresas familiares, una estructura profesional contribuye al desarrollo de habilidades para operar eficientemente un negocio.

Los gerentes deben contar con las cualidades y experiencia que demanda cada función de acuerdo a los requerimientos de cada negocio. En tal sentido, existen competencias que suelen ser valoradas independientemente de la industria en la que se desenvuelvan o la naturaleza de los servicios que ofrezcan, como se describe en el siguiente cuadro:

6.1. Buscando y reteniendo a los buenos empleados

Cuando se reclutan talentos, es típico recurrir a asesores de confianza –contadores, abogados o asesores impositivos– e incluso involucrar a una firma profesional para que conduzca una búsqueda y proponga una lista de potenciales candidatos.

Asimismo, las referencias de una compañía y la utilización de la propia red de contactos constituyen otras fuentes de reclutamiento.

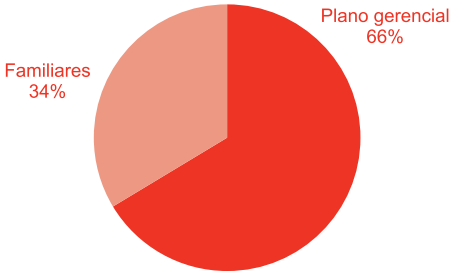
Cualquiera sea el método elegido, es fundamental que los miembros de la familia se involucren en el proceso de selección para asegurarse de que todos concuerdan que el candidato elegido reúne las destrezas y los atributos que requiere el negocio.

Competencias generales	Destrezas estratégicas	Capacidades analíticas
Habilidad para tomar decisiones	Sensibilidad para responder a tendencias del mercado	Capacidad para interpretar informes de gestión y financieros
Imaginación	Capacidad para alinear las actividades del negocio a la estrategia	Habilidad para elaborar juicios de valor y pensamiento crítico
Integridad	Transformar los cambios en oportunidades	Evaluar cuestiones desde diferentes perspectivas

Competencias personales	Comunicación	Conocimientos
Aptitud moral y valores	Habilidad para articular pensamientos y opiniones	Conocer los requerimientos regulatorios y su impacto en el negocio
Responsabilidad	Flexibilidad y disposición para el cambio	Reconocer los beneficios de las mejores prácticas y adoptarlas
Coraje para imponer sus convicciones	Ser un buen coach	Desarrollar nuevas habilidades y destrezas
Objetividad	Habilidad para interactuar con otros gerentes y trabajar en equipo	

De la encuesta surge que dos tercios del personal que conforma el plantel gerencial no pertenece a la familia.

Gráfico 6A - Relación entre miembros de la familia y el plantel gerencial

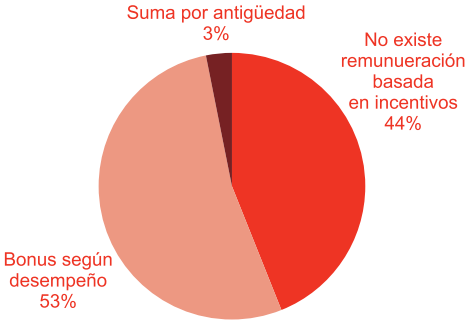


6.2. Remuneración

Atraer empleados altamente calificados requiere contar con una política de remuneración que contemple incentivos variables. La compensación debería estar vinculada con la performance de la compañía, así como también con la concreción de los planes individuales.

El 53% de las compañías encuestadas ofrece alguna clase de incentivos por desempeño, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 6B - ¿Existe algún régimen de incentivos económicos que sea complementario a la remuneración?



6.3. Desarrollo del management

La mayoría de los empleados, sean gerentes o no, esperan que sus empleadores les brinden oportunidades de desarrollo de carrera, así como también cierto grado de entrenamiento para su crecimiento profesional.

Ocasionalmente, las limitaciones en el desarrollo de las habilidades del management en el negocio familiar se deben a que los socios no suelen delegar sus responsabilidades a medida que el negocio se expande.

El crecimiento es posible si se amplía el alcance de las atribuciones del management y si se aprende a conducir el negocio cediendo el control de las operaciones del día a día.

El negocio familiar que ha logrado una transición generacional exitosa, en parte lo ha conseguido construyendo estructuras profesionales en las que puede confiar su futuro y asegurándose de que sus miembros desarrollen su máximo potencial.

La dificultad de definir la remuneración de los miembros de la familia en la empresa familiar

La empresa familiar suele retribuir de igual forma a todos los miembros de la familia que trabajan dentro de ella. Esta política de remuneración no toma en cuenta la contribución de cada uno de sus integrantes a la gestión. La dificultad de definir parámetros adecuados para establecer una medida objetiva de este aporte suele justificar la adopción de un criterio discrecional a la hora de fijar las remuneraciones, para evitar conflictos. En realidad, lo que se consigue es diferir el tratamiento de este tema hasta que alguno de los miembros de la familia empiece a cuestionar la equidad de este régimen.

A continuación brindamos algunas sugerencias para implementar un mecanismo de compensación sujeto a los resultados de la gestión de la empresa familiar.

Un primer paso consiste en definir el organigrama de la empresa y el alcance de las funciones involucradas. Esta estructura debe pensarse con objetividad eligiendo a los miembros de la familia que están en condiciones de desempeñar determinadas tareas de acuerdo con sus cualidades personales y profesionales. Las presiones familiares en la distribución de estos cargos ponen en riesgo el negocio, debido a que cada función será la responsable de un conjunto de decisiones que tienen impacto en la creación o destrucción de valor económico.

En segundo lugar, es preciso implementar herramientas de planeamiento y control fijando objetivos que permitan evaluar la evolución esperada del negocio para los accionistas.

Esos objetivos constituyen el *scorecard* de la estrategia establecida por la empresa y deben desagregarse en metas para cada área o nivel de la organización cuyo cumplimiento está sujeto a las decisiones y atribuciones conferidas a cada miembro de la familia. Así, será posible evaluar la contribución de cada uno en los resultados de la gestión para fijar su retribución, entendiendo que estos resultados, a veces, recaen en un individuo y, otras, son producto de un trabajo en equipo.

La retribución de los miembros de la familia en función de los resultados crecerá si logran conducir con liderazgo a sus subordinados y coordinar esfuerzos con el resto de los integrantes.

Por último, cada función demanda conocimientos y habilidades para desarrollarla adecuadamente. Es fundamental que cada miembro de la familia que trabaja en la empresa comprenda que tiene la obligación de preocuparse por su desarrollo profesional y de adquirir las destrezas que exige la función que le fue asignada.

Asimismo, la retribución debe estar relacionada con logros concretos en los resultados y no con medidas establecidas sobre la base de metas cualitativas no mensurables.

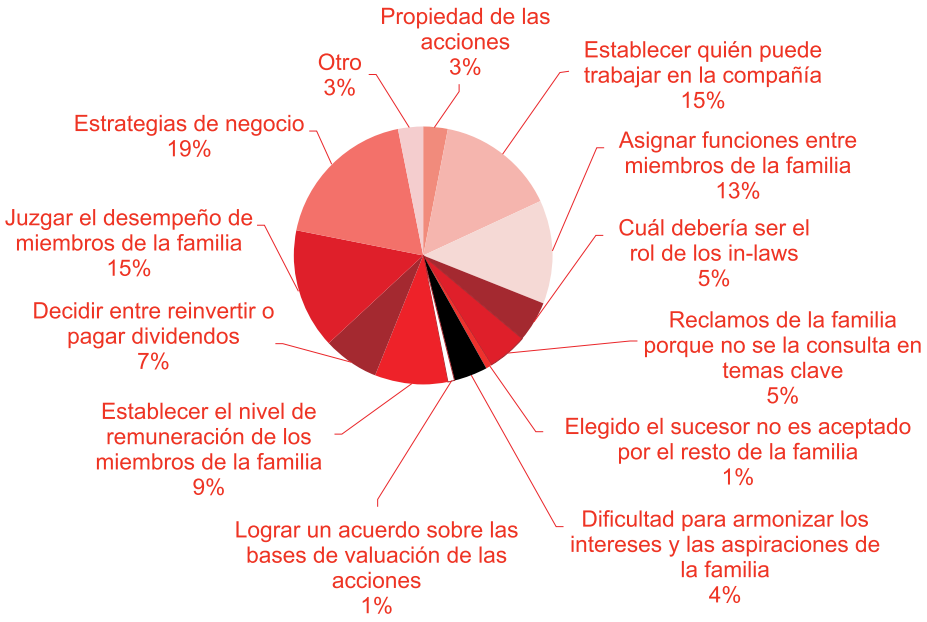
7.1. Entendiendo la dinámica familiar

Para analizar cualquier conflicto es importante entender la dinámica de la empresa familiar y cómo los individuos involucrados interactúan en su condición de propietarios, gerentes y de miembros de la familia.

Los conflictos se fundan en supuestos y expectativas de cada individuo sobre aspectos del negocio, que difieren de los puntos de vista de los demás miembros de la familia, lo cual genera diferentes percepciones de la realidad.

La variedad de motivos que suelen generar conflictos es amplia, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 7A - ¿Cuáles son los motivos que frecuentemente generan conflictos?



Comprender esta dinámica para conocer las verdaderas causas que dan origen a estos conflictos y establecer reglas de juego claras para resolverlos es fundamental para asegurar una convivencia en armonía.

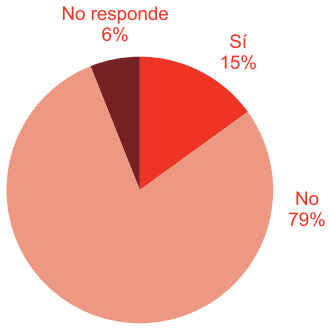
7.2. Resolución de conflictos

El 79% de las empresas respondió que no dispone de métodos para resolverlos y tampoco cuenta con procedimientos para evitar disputas entre los miembros de la familia y su relación con los negocios.

Formalizar acuerdos legales con los miembros de la familia puede no ser una tarea agradable, pero sí puede ayudar a evitar problemas y, por consiguiente, contribuir al éxito de la empresa familiar.

Frecuentemente, las consecuencias de estos conflictos pueden perjudicar el negocio sacrificando valor económico y derivar en acuerdos que no necesariamente favorezcan los resultados de la actividad.

Gráfico 7B - ¿Existen mecanismos para resolver conflictos entre socios?



7.3. Métodos para resolver conflictos

Sería absurdo afirmar que todo conflicto puede ser previsto en un acuerdo legal.

No obstante, una vez establecido un criterio para resolverlos, éste debería guiar las decisiones de los órganos de gobierno de la empresa.

7.3.1. Medición y evaluación del desempeño de los miembros de la familia

Uno de los aspectos que las empresas encuestadas identifican como motivo de conflicto es su dificultad para medir el desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Nuestra propuesta consiste en establecer objetivos claros sobre qué se espera de cada miembro de la familia y evaluar periódicamente su cumplimiento. Este método brinda al grupo familiar y a quien lidera la

empresa una medida objetiva para establecer y justificar los niveles de remuneración del grupo familiar involucrado en la gestión.

7.3.2. Cláusulas de ingreso y egreso de socios

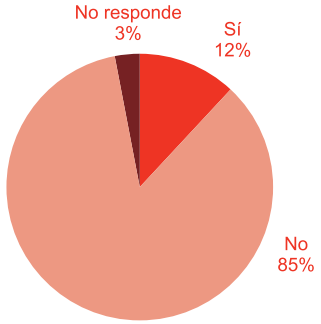
Otro aspecto que suele generar conflictos es la falta de claridad sobre diversos interrogantes tales como:

¿Cuándo los socios pueden vender sus tenencias?

¿Cuál es el valor de dichas tenencias si se desea vender o adquirir una participación en la empresa?

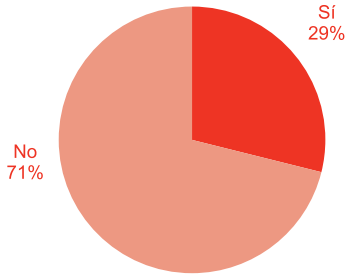
De las empresas encuestadas se puede observar que el 85% no tiene definidas políticas que establezcan las condiciones para el ingreso de nuevos socios o su egreso.

Gráfico 7C - ¿Tiene definido algún procedimiento de retiro o ingreso de nuevos socios?



Asimismo, el 71% no dispone de un método de valuación de sus participaciones en el capital de la empresa que haya sido consensuado entre sus socios, en caso de venta o adquisición de tenencias.

Gráfico 7D - ¿Existe un criterio de valuación de la empresa?

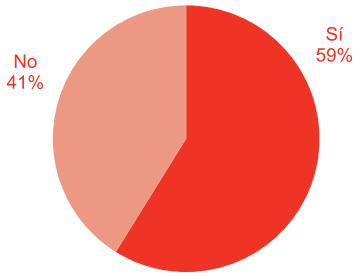


7.3.3. Acuerdos por incapacidad y fallecimiento

La ausencia de previsiones para responder a estas circunstancias, tales como el nombramiento de un reemplazo, el destino de las acciones o las condiciones para asegurar una fuente de ingresos a la familia, pueden ocasionar problemas que pueden poner en riesgo el futuro de la empresa.

En tal sentido, la encuesta arroja que el 41% no ha previsto las consecuencias para el negocio de estos aspectos.

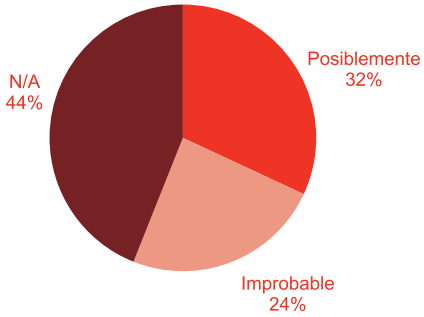
Gráfico 7E - ¿Tiene previsto algún resguardo en caso de fallecimiento o incapacidad?



7.3.4. Planificación de la sucesión

Por último, el 32% reconoce que el proceso de sucesión puede crear minorías o segmentación de ramas de familia, que pueden complicar la gestión y la continuidad del negocio.

Gráfico 7F - ¿Puede la sucesión crear minorías o segmentar ramas familiares?



CEO

La contribución de la empresa familiar al desarrollo social y económico de los países

CEO Argentina entrevistó a Svante Persson, integrante de la unidad de "Innovación y Gestión del Conocimiento" del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Svante Persson ha sido *team leader* de los proyectos de empresas familiares en la Argentina y Perú.

PwC: ¿Cuáles son las características principales de las empresas familiares?

Svante Persson: Las características de las empresas familiares se pueden visualizar tomando como referencia lo intrínseco y sus aspectos comunes y desde el punto de vista de la problemática que enfrentan. Así, se pueden destacar las siguientes:

a. La coexistencia de dos sistemas diferentes relacionados: la empresa y la familia.
b. Carencias en cuanto al desarrollo de un sistema de gestión profesionalizado.
c. Una relación inadecuada de la familia y/o carente de una regulación formal con la empresa.
d. Creer que por ser empresa familiar es susceptible de incorporar las herramientas de protocolo de familia y gobierno corporativo, entre otros, y no siempre es así; es posible en el caso que tengan un nivel de sofisticación y tamaño mínimo.
e. No preparar con antelación y previsión la sucesión, ya sea del líder y, por lo general, dueño o gerente de la empresa, o de los otros familiares clave.
f. La concentración del poder decisorio en una o pocas personas y la incapacidad de incorporar profesionales externos a la empresa.

PwC: ¿Cómo contribuye la empresa familiar en el desarrollo social y económico de la región?

Svante Persson: A nivel mundial, se estima que el rango de empresas que son manejadas o que pertenecen a una familia es del 65 al 80 por ciento. Es también importante destacar que no es posible catalogar una empresa como familiar sólo por su tamaño, dado que si bien la mayor parte de éstas son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), existen también grandes empresas familiares eficientes, consolidadas, líderes en sus mercados nacionales o internacionales, como es el caso de Cemex, Bimbo, Femsa o Grupo Alfa en México, o bien Cargill, Ford o Wal-Mart a nivel internacional, por citar algunos ejemplos.

La importancia de la empresa familiar se refleja en los siguientes datos: I) en los Estados Unidos, las empresas familiares generan la mitad del PBI y emplean aproximadamente las dos terceras partes de la fuerza de trabajo; II) en Europa, dominan el segmento de las PyMES y en algunos países llegan a agrupar a la mayoría de las grandes empresas; III) en Asia, ocupan posiciones dominantes en todas las economías desarrolladas, excepto China; y, IV) en Latinoamérica, constituyen la principal forma de propiedad privada en la mayoría de los sectores industriales.

Las empresas familiares presentan características similares en todos los países de la región, así como en el resto del mundo con economías abiertas. Las investigaciones llevadas a cabo entre la comunidad empresarial de Latinoamérica y el Caribe presentan resultados significativos y parecidos, que permiten concluir que en la región aproximadamente el 80% de las empresas son de carácter familiar. A su vez, las empresas familiares contribuyen con más de la mitad del PBI y tienen incorporado a sus plantillas a más del 70% de la fuerza laboral de cada uno de los países.

PwC: ¿Cuáles aspectos son clave para garantizar la continuidad de estas empresas y superar la transición que provocan los cambios generacionales?

Svante Persson: Como en todos los ámbitos, el primer paso es sincerar los temas y saber diferenciar los subsistemas familia y empresa y, en cada caso, tomar las decisiones específicas que correspondan y no confundir los temas de empresa y familia. Una vez diferenciados, es necesaria una integración de los temas de cada subsistema y una secuencia para su implementación.

Los temas principales son, a nivel del "subsistema" familia: el desarrollo directivo, considerando los aspectos de formación del capital humano; la planificación de la sucesión; la consideración de los temas de dirección y gobierno, la incorporación de protocolos de familia y ámbitos de gobierno y la liquidez y la desinversión de la propiedad accionaria.

PwC: ¿Qué iniciativas existen o está desarrollando el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para contribuir a impulsar la empresa familiar en la región?

Svante Persson: El FOMIN, fiel a su mandato, desarrolla proyectos con el sector privado para su desarrollo nacional y regional. En este sentido, y dada la importancia de las empresas familiares en la región y en base a una demanda creciente por conocer, innovar y avanzar en el conocimiento y en la implantación de herramientas propias de la temática, es que el FOMIN ha apoyado proyectos sobre la temática de empresas familiares en distintos países de la región: Argentina, Brasil, Ecuador, Perú, Uruguay, Colombia y México, habiendo recibido muestras de interés en Honduras, Guatemala, Nicaragua y El Salvador. Lo anterior ha ameritado la consideración de diseñar un "clúster" de proyectos de empresas familiares, que permitirá compartir lecciones aprendidas, incorporar mejores prácticas a nivel de proyectos, compartir información y metodologías, generar un directorio de consultores y trabajar en red, lo cual posibilitará contar con una visión local y regional para replicar los casos exitosos en Latinoamérica y Caribe (LAC).

PwC: ¿Cómo se materializa el apoyo del FOMIN a los beneficiarios? ¿Quiénes pueden ser sujetos de apoyo?

Svante Persson: EL FOMIN trabaja con el sector privado, teniendo como beneficiarios finales a las PyMES. A la fecha, ha trabajado con más de 800 agencias ejecutoras en más de 1.000 proyectos. Las agencias ejecutoras son organizaciones del sector privado (preferentemente) y pueden ser fundaciones, ONGs, universidades o cámaras gremiales, que cuenten con la capacidad de ejecutar los proyectos y que sean actores relevantes en la temática propuesta. La contribución del FOMIN es a través de donaciones, es decir fondos no reembolsables, solicitándose una contrapartida por parte del ejecutor que es variable dependiendo de los países.

PwC: ¿Qué políticas deberían fomentar los gobiernos en la región para su desarrollo y crecimiento?

Svante Persson: Más que nada reconocer la importancia de las empresas familiares en la economía y no obstaculizar su desarrollo. Entendiendo el gobierno en amplio sentido, contribuir a promulgar las leyes que el sector entiende necesarias para su desarrollo y promover un régimen fiscal adecuado y fácil de cumplir. Asimismo, implementar políticas favorables en general para el desarrollo de las PyMES.

PwC: ¿Cómo deberían prepararse para competir o complementarse con las grandes corporaciones/ empresas?

Svante Persson: El hecho de organizar e integrar en forma lúcida los dos subsistemas, familiar y empresarial, a efectos de estar en condiciones óptimas desde el punto de vista del subsistema familiar, hará que la empresa esté fortalecida en cuanto a sus competencias internas. El resto de los temas para competir en mercados globales o nacionales son parte de lo que enfrenta cualquier empresa y, de acuerdo al sector en que esté y a los mercados que se enfoque, debe tomar las medidas propias del sistema global y no depende de su condición de ser empresa familiar. Las empresas familiares deben entender que los retos de encadenarse verticalmente con grandes empresas o encarar procesos de internacionalización llevan aparejados la necesidad de mejorar el gobierno corporativo, la profesionalización de la gestión y la sostenibilidad de la empresa a través de las generaciones.

CEO

Fue:

Lineal

Es:

Sinérgica

Será:

¿Virtual?*

A medida que la cadena de valor se dispersa globalmente, ¿cómo gestionará su compañía los nuevos riesgos y oportunidades?

*connectedthinking

Entrevista

Obstáculos y factores críticos en una empresa familiar

El Lic. Rodolfo Pérez Wertheim, Director General de MERANOL S.A.C.I., compartió con PwC un análisis de los principales factores que enfrentan hoy en día las empresas familiares.

PwC: ¿Cuáles suelen ser los principales obstáculos que enfrentan las empresas familiares?

Lic. Pérez Wertheim: El principal obstáculo es la adaptación de los modelos de decisión a las circunstancias del contexto con su dinámica.

Esto se explica a través de lo siguiente:

Las ideas que dieron origen a un negocio, que han sido innovadoras y han transformado en una persona exitosa a su fundador, con el tiempo generan nuevas iniciativas o modelos que compiten entre sí.

A medida que pasa el tiempo, la humanidad tiene menos espacio para la innovación revolucionaria o los inventos que marcan hitos en la historia, como ser una máquina a vapor (revolución industrial), la computadora (revolución tecnológica), entonces se ven con menos frecuencia las necesarias diferenciaciones para sostener el liderazgo en un proyecto, producto o proceso.

Entonces las ventajas para mantenerse en el tiempo comienzan a depender más de comprender que la supervivencia depende de economías de escala, eficientizar costos, integrarse verticalmente, diversificarse dentro de una coherencia de negocio y entender que la familia tiene cada día más bocas para alimentar y que para hacerlo hace falta generar más riqueza todos los días.

Esto obliga a ser creativo en forma continua y entender que todo cambia y que ese cambio debe ser acompañado.

Con esto concluyo que el principal obstáculo es la resistencia al cambio. Es preciso entender que el modelo exitoso de ayer puede no serlo hoy y por más que las cosas siempre se han hecho de una determinada manera, hoy tal vez debamos intentar hacerlas de otra forma que se adapte mejor a las circunstancias. Para ello, la mente debe estar abierta y se debe tener una gran humildad para saber que seguiremos aprendiendo cómo hacer mejor nuestro negocio todos los días, sin ser dueños absolutos de la verdad.

PwC: ¿Qué factores resultan críticos para asegurar una armonía en la relación entre la familia y la empresa?

Lic. Pérez Wertheim: Es muy complejo separar el rol de padre, madre, tío, tía, abuelo, abuela o hermano mayor, que te vio crecer y que para él toda la vida serás “el pibe”. Esto le genera una presión tremenda a ese mayor porque considera que siempre debe ser el ejemplo y que debe tomar las determinaciones en cuidado y beneficio de la familia. A su vez, por parte de los menores está el respeto tanto familiar como jerárquico interno de la empresa, que muchas veces hace que se acaten decisiones más allá de la lógica y que ideas de cambio o estrategias propuestas por estos últimos no sean tenidas debidamente en cuenta por sentir los mayores la responsabilidad de la decisión para el cuidado de todos.

La resolución de estos conflictos naturales podría ser el debate en una mesa de directorio, en la cual puede desempeñar un rol muy bueno un asesor externo a la familia que pueda decir todo aquello que por vínculo familiar se hace difícil de transmitir entre los funcionarios/accionistas familiares.

Se debe separar la empresa de la vida familiar, más allá de que empresario se es *full time*, pero abuelo, padre, esposo, hermano e hijo está por encima de ser empresario. La armonía se logrará sabiendo dar su debido espacio tanto a la familia como a la empresa y en las relaciones familiares no perder la humildad y el respeto, ya que todos podemos aprender de todos, más allá de las edades o las diferentes generaciones. Si logramos que la empresa siga creciendo es porque seguramente todos pudimos aportarle algo inteligente para su mejor desarrollo.

PwC: ¿Cuáles son los conflictos típicos que se pueden presentar y cómo se resuelven?

Lic. Pérez Wertheim: Un conflicto normal y latente es la competencia interna. Esa competencia puede estar dada por enfoques diferentes para resolver algún camino a seguir, un estilo de manejo de situaciones, un choque cultural que puede tener orígenes generacionales o bien de personalidades, que resulta en que se propongan distintos caminos para resolver una misma situación, entonces se entra en competencia cuando se quiere imponer una visión fundada en una lectura diferente de la situación y pueden entrar a jugar cuestiones emocionales por

encima de las racionales: esto es, tratar de imponer una decisión desde la jerarquía (la cual nunca está en discusión, pero se puede llegar a apelar a ella para imponer una determinación), en vez de que la decisión surja de un consenso o bien de una definición racional evaluando consecuencias.

Al estar de por medio la relación familiar se hace a veces complejo resolver este tipo de conflictos, que se suelen llevar a planos personales y eso puede ser muy nocivo para el manejo empresario. La solución de este tipo de problemas pasa por explicar cada modelo de decisión fundamentando cada uno de ellos con escenarios factibles de consecuencia de dicha toma y que luego se vote en caso que la explicación de cada una no sea lo suficientemente convincente como para marcar una diferencia.

Para este tipo de situaciones vuelve a ser útil el asesor externo que puede dar visiones profesionales independientes y puede ayudar a decir las cosas que se hacen más difíciles de expresar dentro de los vínculos familiares, las cuales pueden herir susceptibilidades si son dichas por un familiar y no tienen el mismo carácter dichas por un profesional independiente.

Muchas veces el asesor es un buen vehículo para decir una verdad que no se quiere escuchar, o una visión que no se percibe por estar tan involucrado en la problemática diaria, a tal punto que muchas veces con una simple visión se puede resolver lo que parece un problema complejo.

PwC: ¿Cómo responder a las expectativas o necesidades de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa?

Lic. Pérez Wertheim: Cada caso familiar es particular. Hay misiones que cada familiar tiene dentro de la familia y que deben ser respetadas como rol. Muchas veces son tanto o más importantes que las responsabilidades que tiene quien dedica su vida laboral a la empresa. Hay, además, familiares que no tienen el perfil profesional para estar en la organización. Se debe entender muy bien que la empresa no es un ente de caridad y que tiene vida propia. Hacer caridad con la familia en una organización desvirtúa su objetivo y termina siendo un mal ejemplo para los funcionarios de la empresa.

Es mejor enseñar a ser un buen socio a quien no actúa dentro del negocio, que obligarlo a ser un funcionario o intentar que lo sea si no tiene base profesional.

PwC: ¿Qué atributos deben poseer los miembros de la familia que desean trabajar en la empresa?

Lic. Pérez Wertheim: El principal es la *humildad*. Ser pariente es una carga muy pesada para una persona en una organización. Hay que ganarse el respeto de todos en forma carismática con el ejemplo. Lo primero que ocurrirá en el personal es un rechazo por ser hijo de... Hay que ganarse el puesto más que nadie. Ganarse el puesto es ganarse el respeto como ser humano, lo cual es mucho más importante que el cargo jerárquico.

Hay que ser profesional para tener autoridad al ocupar un cargo. Esto está más allá de un título universitario. Es más importante ser visionario que profesional universitario. Hay ciertas cosas que la formación académica no puede brindar. Ser emprendedor y aceptar desafíos continuos es una cuestión de conducta de vida. La formación académica es una gran ayuda para desarrollar mejor y materializar profesionalmente estos atributos como resultados, pero no lo es todo.

PwC: ¿Cuáles son los requisitos para la incorporación de profesionales a la empresa familiar?

Lic. Pérez Wertheim: Presentar un buen CV es el primer filtro. En ese CV nos fijamos no sólo en los logros profesionales sino que vemos la parte humana como algo fundamental para poder valuar la interrelación con la estructura y con los socios. La actitud personal, el desenvolvimiento, la sintonía con la estructura, la visión de la vida y de la actividad empresaria son fundamentales para la incorporación. Esto último debe ser evaluado en entrevistas personales.

PwC: ¿Cuál cree que fue desde el punto de vista de la empresa familiar la clave de éxito para garantizar la continuidad del negocio?

Lic. Pérez Wertheim: La educación de la familia. El saber que nada viene regalado. Valorar y querer el negocio. La prudencia. El cumplimiento. La oportunidad. El respeto. La calidad. El orgullo empresario. La previsión. La creatividad continua. La adaptación al contexto y al momento. Nuestro caso tiene hoy 119 años de tradición

industrial familiar; comenzados en Alemania, en 1888. Los últimos 65 años pasaron en la Argentina.

PwC: En su opinión ¿cuál es el instrumento/vehículo o la herramienta más adecuada para garantizar la gobernabilidad de una empresa familiar?

Lic. Pérez Wertheim: Las herramientas que se me ocurren como más importantes son: el ejemplo, el compromiso, el profesionalismo, el respeto y la humildad.

PwC: ¿Cuáles son las ventajas de ser empresa familiar?

Lic. Pérez Wertheim: En el ámbito externo (de la empresa hacia afuera), la experiencia nos indica que los clientes, o bien los proveedores y los bancos, valoran ver la cara del responsable y su palabra. Más allá de que todos somos seres humanos, engranajes de una maquinaria llamada empresa, y todos adicionamos valor a ese todo y en forma sinérgica, el contacto regular con el mercado da seguridad y genera confianza. Sobre todo cuando existe una buena trayectoria respaldando el accionar de la compañía.

En el ámbito interno (de la empresa hacia adentro), las ventajas son de control y de relación operativa. Bien vale el dicho "ojo de amo engorda ganado". El valor que se genera internamente es la confianza. Más allá de que sin duda hay personal externo a la familia que tiene un nivel de lealtad para con la empresa y la familia que es digno de admirar y valorar, siempre es bueno que la gente vea que el accionista se preocupa por lo que la gente hace y que está todos los días al "pie del cañón". Eso da confianza al personal y a los socios mismos porque un interesado directo vela por los intereses de todos.

Es la forma de demostrar el compromiso asumido con el destino de la compañía.

En este sentido, me parece oportuno comentar un concepto aprendido de un amigo y referente de la vida empresaria, en alusión a los roles que se ejecutan en grandes empresas multinacionales por parte de niveles gerenciales, sin duda de una alta categoría y lealtad a la empresa que les da trabajo, y los comparó con los dueños de pequeñas empresas familiares. Me hizo notar con una buena metáfora la diferencia entre estar **comprometido** y estar **involucrado** en el destino de una empresa.

Él decía que por lógico alcance de responsabilidad dichos gerentes están involucrados y nosotros como dueños estamos comprometidos.

La diferencia entre un concepto y otro se ve claro con los "huevos con tocino": en dicha comida la gallina está involucrada ya que puso el huevo, pero el cerdo está comprometido…

CEO

Cómo lograr una buena convivencia de tres generaciones en la misma empresa

CEO Argentina entrevistó a Tomás Pförtner, quien nos presenta su visión personal sobre las empresas de propiedad familiar.

PwC: ¿Cuáles suelen ser los principales obstáculos que enfrentan las empresas familiares?

Tomás Pförtner: Generalmente las empresas familiares nacen a partir de la iniciativa de un socio fundador, jefe de familia, caracterizado por contar con habilidades tecnológicas, comerciales o financieras que le permiten sobresalir en un determinado ambiente.

Desafortunadamente estas virtudes no se heredan y puede ocurrir que al pasar el control del fundador a la próxima generación, ésta no tenga los mismos atributos. Por lo tanto, el principal obstáculo que enfrentan las empresas familiares es asegurar que a lo largo del tiempo, en el proceso de cambio generacional, la empresa mantenga ventajas comparativas frente al contexto competitivo que le toque enfrentar. Esto de ninguna manera significa que éstas sean las mismas virtudes iniciales que dieran origen a la empresa, ya que las circunstancias van cambiando, pero serán en cada época las ventajas comparativas las que garantizarán la supervivencia de la organización. Si los atributos necesarios no existieran entre los sucesores del iniciador deberá existir una organización fuerte que cubra este déficit. Si no se diera alguna de estas dos situaciones, la empresa desaparecerá.

PwC: ¿Qué factores resultan críticos para asegurar una armonía en la relación entre familia y empresa?

Tomás Pförtner: Es muy difícil separar la relación empresarial de la familiar. Obviamente en estos dos ámbitos se tratarán temas diferentes pero es inevitable que desencuentros o disputas que se produzcan en el ámbito laboral tengan repercusión en el ámbito familiar. En algunos casos es posible evitar el conflicto cuando el jefe de la organización mantiene un control férreo y los demás integrantes acatan en forma disciplinada sus decisiones. Desgraciadamente esta conducta solamente pospone el conflicto o lo mantiene reprimido por lo que hay que disolver los desacuerdos mediante el diálogo.

PwC: ¿Cómo se logra que convivan tres generaciones trabajando en la misma empresa?

Tomás Pförtner: Lo ideal es que exista tolerancia entre los miembros de las tres generaciones y que se puedan discutir en el ámbito laboral todas las decisiones y no en el hogar. Que el proceso decisorio esté de alguna forma acordado entre todos los intervinientes apoyando las decisiones en evidencias concretas analizadas objetivamente. De esta manera resulta posible -al menos esto ocurre en el caso de nuestra empresa- que tres generaciones convivan en armonía.

Uno de los elementos indispensables es que exista mutuo respeto entre quienes tienen la responsabilidad de la conducción.

PwC: ¿Qué atributos deben poseer los miembros de la familia que desean trabajar en la empresa?

Tomás Pförtner: Siempre existe un gran peligro al incorporar a la empresa miembros de la familia que no posean los atributos requeridos para la conducción. Las cualidades que deben poseer aquellas personas que ocupen puestos directivos son de dos tipos; por un lado cualidades humanas tales como: inteligencia, decencia, laboriosidad, espíritu de sacrificio, etc., y por el otro lado deben tener una formación profesional adecuada para el rol que les toque desempeñar.

PwC: ¿Cuáles son los requisitos para la incorporación de profesionales a la empresa familiar?

Tomás Pförtner: Los requisitos necesarios para la incorporación de profesionales a la empresa familiar son básicamente los mismos que los exigidos para cualquier empresa no familiar. Sin embargo, hay un aspecto que es diferente. El profesional que ingresa a una empresa familiar debe saber que generalmente tiene un “techo” para su crecimiento personal y que tendrá que responder por su actuación ante los miembros de la familia. En realidad esto no parece ser diferente a la relación que existe entre la dirección y un consejo de accionistas, pero la experiencia indica que hay matices diferenciales importantes.

PwC: ¿Cuál cree que fue desde el punto de vista de la empresa familiar la clave de éxito para asegurar la continuidad del negocio?

Tomás Pförtner: La naturaleza de las decisiones que se adoptan en una empresa familiar son idénticas a las que se toman en cualquier otra corporación. Habrá decisiones de producción, de comercialización (marketing), de finanzas, etc.

Generalmente la zona de confrontación entre estos sectores se produce porque la gente de producción busca la máxima cantidad de medios para producir mejor, lo cual significa inversión; el personal del sector comercial pretende la mayor paleta de productos al menor costo posible y la dirección financiera tiende a restringir la inversión y a exigir la máxima rentabilidad. La dirección general debe arbitrar entre estos sectores que muchas veces están en pugna (aunque no siempre) y no puede dejarse influenciar por los deseos personales de algún miembro en particular de la familia que no esté dispuesto a considerar cada uno de los proyectos sobre la base de la rentabilidad y del aseguramiento de la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece.

También es necesario que exista entre el grupo familiar, los colaboradores y los asesores un espíritu compartido por la innovación. La búsqueda de opciones más efectivas de producción, de nuevos productos, de canales alternativos de comercialización y de nuevos negocios debe ser el eje del crecimiento de la empresa. Estas evaluaciones deben ser hechas con mucha prudencia y mucha racionalidad.

PwC: En su opinión, ¿cuál es el instrumento/vehículo y/o la herramienta más adecuada para garantizar la gobernabilidad de una empresa familiar?

Tomás Pförtner: No existe un único instrumento para garantizar la gobernabilidad de una empresa familiar, pero entre los atributos que debe tener quien dirija la organización enumero los siguientes: probado conocimiento del negocio, manejo de la información más actualizada del contexto en el que se desarrollan las actividades, inteligencia, diplomacia, fuerza física y psíquica, disciplina y dedicación intensa.

Seguramente hay muchas formas de ejercer el liderazgo y la manera en que se lo ejerza dependerá de los atributos que pueda tener cada CEO. Las reuniones frecuentes con los equipos de trabajo en forma sectorizada y las reuniones conjuntas con los directivos de las diversas áreas deben estar muy bien preparadas y ser realizadas en un ámbito agradable y de muchísima cooperación. La opinión de asesores y colaboradores debe ser en cada caso evaluada con mucha atención y buena predisposición.

Pero tengamos en cuenta que no estamos hablando de ángeles y cada empresario tendrá sus características buenas y malas. Envidias, egoísmos personales, desconsideraciones hacia los otros integrantes son defectos fatales para la buena marcha de cualquier organización y más aún para una empresa familiar donde actitudes personalistas pueden no solamente arruinar la marcha de los negocios, sino también afectar considerablemente el clima familiar.

CEO

Fue:
Chief Control Officer
Es:
Chief Executive Officer
Será:
¿Chief Empowerment Officer?*

Mientras el mundo cambia a un ritmo vertiginoso, ¿cómo harán los CEOs para crear una cultura que fomente la capitalización de las oportunidades que el futuro presenta?

*connectedthinking

Empresas Familiares
Contactos

Norberto Rodriguez
Socio de PricewaterhouseCoopers
norberto.rodriguez@ar.pwc.com

Hugo N. Almoño
Socio de PricewaterhouseCoopers
hugo.n.almono@ar.pwc.com

Miguel Eiranova
Director de PricewaterhouseCoopers
miguel.a.eiranova@ar.pwc.com

Gabriela Slavich
Socia de PricewaterhouseCoopers
gabriela.slavich@ar.pwc.com

Julio Pueyrredón
Socio de PricewaterhouseCoopers
julio.alberto.pueyrredon@ar.pwc.com

Innovación y creatividad

¿Qué significa ser creativo?

Un gran negocio comienza siempre con una idea.

El arte alimenta y despierta la creatividad, siendo éste un primer paso para innovar en el mundo de los negocios.

Depende exclusivamente de cada uno de nosotros explorar más allá de lo conocido, pensar desde diferentes perspectivas, trabajar en equipo persiguiendo los mismos objetivos, respetar las diferencias, compartir puntos de vista, saber escuchar, dar espacio para la generación de ideas e inventar nuevos procesos para la innovación.

Esto también es cuestión de estrategia. Y es vital para cualquier empresa sumarse a esta tendencia actual en materia de innovación, invirtiendo tiempo y recursos en este proceso para crear e innovar.

A estos y otros temas se referirá nuestra próxima edición de CEO Argentina.

CEO


ACCIONA 13 75 13 85
OHL 13 75 13 85
FERROVIA 61 95 62 50
SACYR VA 27 26 27 30
INYPSA 11 30 11 30
TECNO Y COMUNIC
TELEFONI 13 11 13 02
TELF MOV 11 06 10 98
SER DE CONSUMO
NH HOTEL 14 26 14 28
PROSEGUR 19 90 19 93

www.pwc.com/ar