

# Empresas de familia. ¿Cómo planificar su continuidad hacia nuevas generaciones?

---

---

Año  
2014

Autor  
Alladio, Marcos

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Alladio, M. y Tortone, J. (2014) *Empresas de familia. ¿Cómo planificar su continuidad hacia nuevas generaciones?*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



# III CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

ENCUENTRO ADENAG - REGIONAL CENTRO OESTE

## INTEGRACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

VILLA MARÍA - 2014

EMPRESAS DE FAMILIA

¿COMO PLANIFICAR SU CONTINUIDAD HACIA NUEVAS GENERACIONES?



DR. MARCOS ALLADIO  
CR. JULIO TORTONE

Una reflexión para comenzar

***“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión aunque es de hecho la prueba máxima de una buena gestión”***

**Peter Drucker**

## Una perspectiva sobre las empresas familiares

Una empresa es familiar cuando uno o mas miembros de una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través del trabajo de ellos mismos o de sus directivos el **CONTROL** del gobierno de la empresa buscando la **TRASCENDENCIA** Además debe existir una clara voluntad de favorecer la **ARMONIA** en y de las familias y el **BLINDAJE** del patrimonio empresario.

Roberto Bazán 2012

**CONTROL**

+

**TRASCENDENCIA**

+

**ARMONIA**

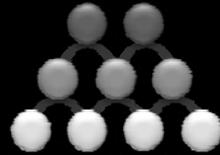
+

**BLINDAJE**



## REALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- No son un fenómeno, son una realidad que ha despertado interés.
- Representan alrededor del 85% de las empresas en LA.
- Participan en alrededor del 65% del PBI
- Generan alrededor del 80% de los puestos de trabajo ( ambos )
- Tienen una fuerte participación local
- Presentan problemas de trascendencia entre generaciones
- Son altamente sensibles a los vínculos interpersonales
- Tienen una baja profesionalización
- **EN MUCHAS OCASIONES NO SE RECONOCEN COMO TALES**

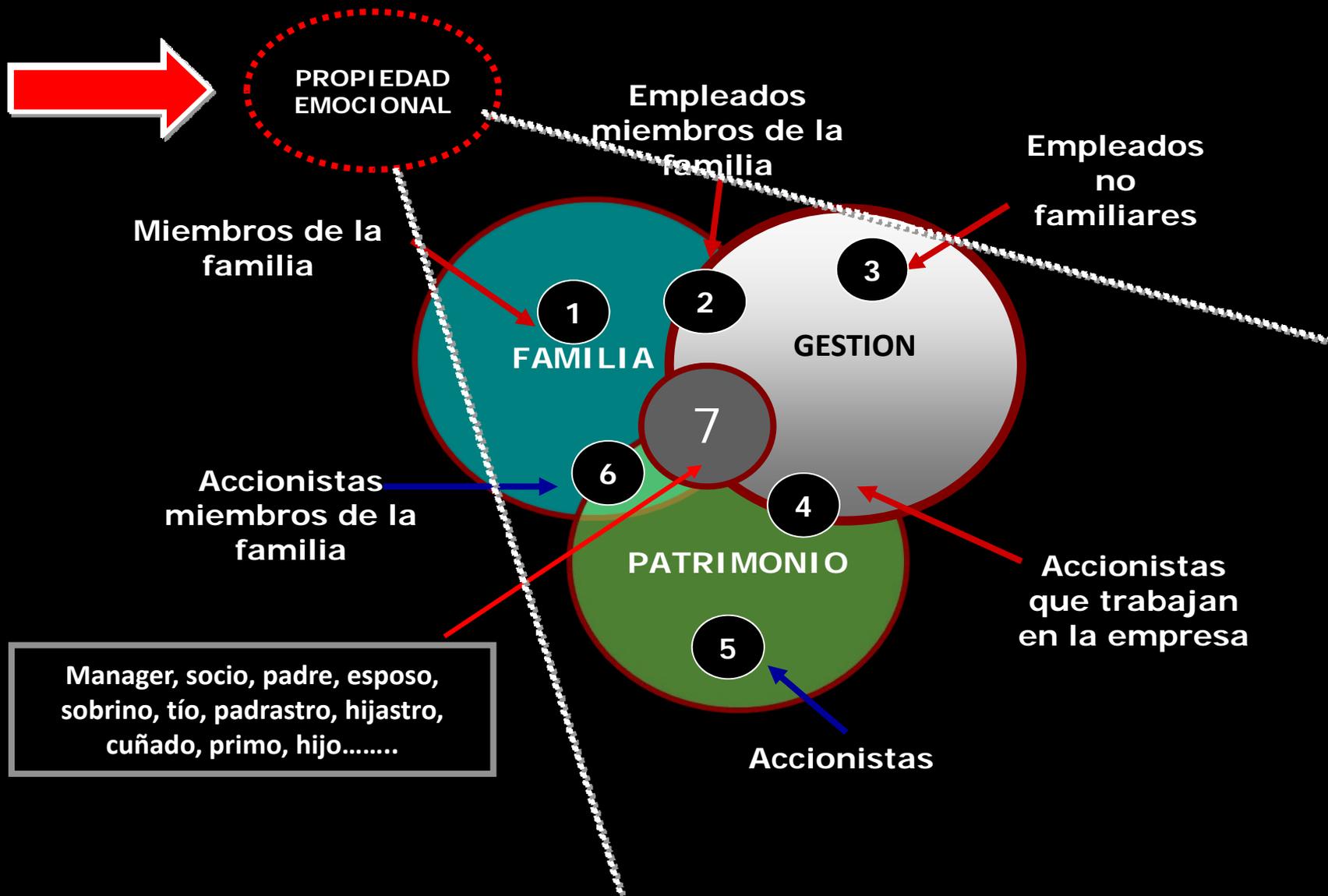


**“ Las empresas familiares *no son un fenómeno* pero por lo general se las ve como tal”**

**Roberto Bazán**

**RADIOGRAFIA DE  
UNA EMPRESA FAMILIAR  
(QUE PUEDE SER LA SUYA)**

# EL SISTEMA EMPRESA FAMILIAR



# CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS

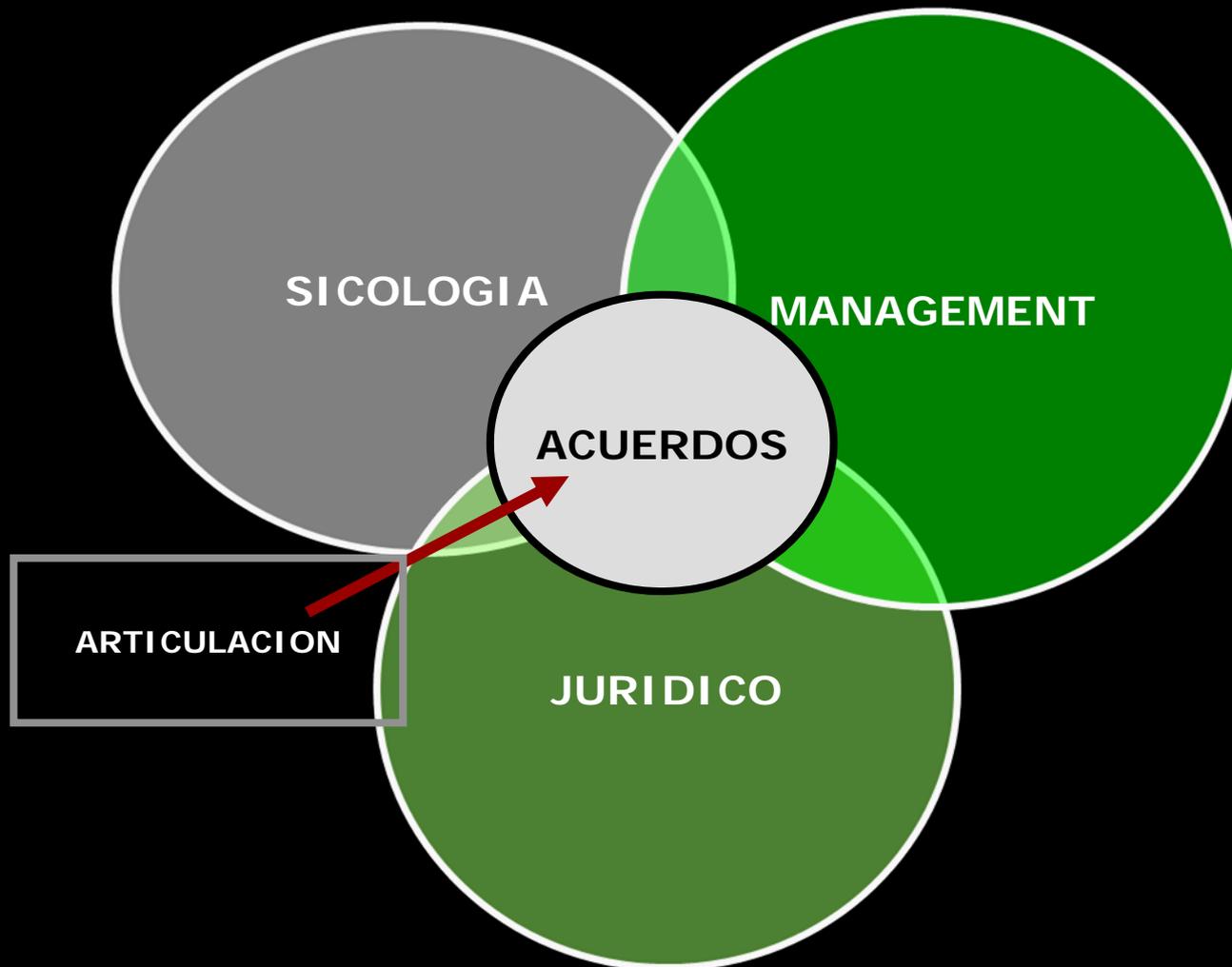
## SISTEMA FAMILIAR

- Base afectiva
- Incondicionalidad
- Vínculos vitalicios
- Vínculos naturales
- Distribución
- Confianza
- Seguridad
- Solidaridad
- Económico / medio
- Objetivos para las personas
- Factores subjetivos

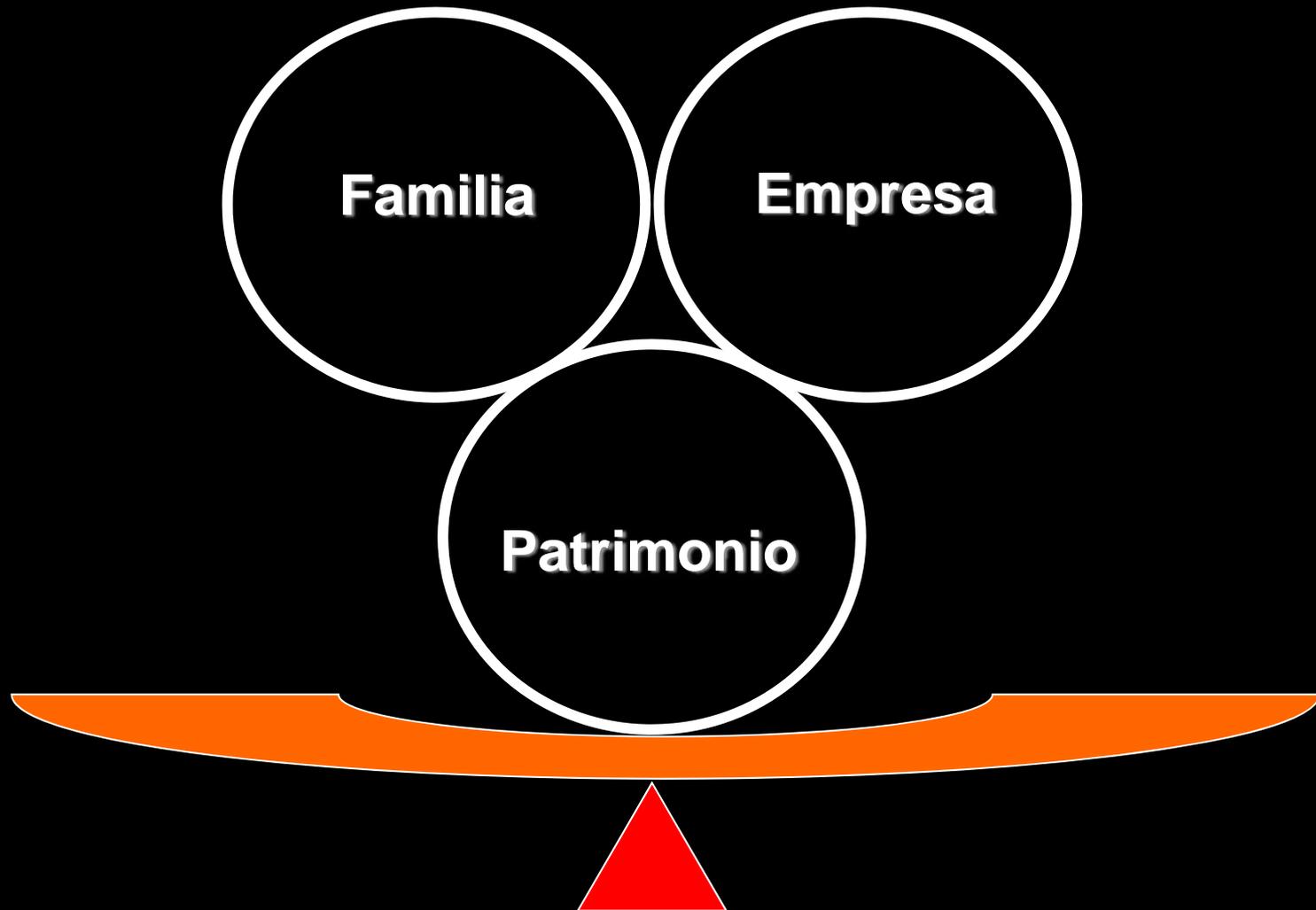
## SISTEMA EMPRESA

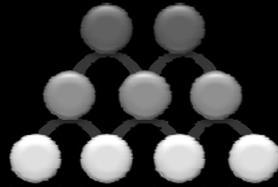
- Base racional
- Condicionalidad
- Vínculos temporales
- Vínculos sociales
- Acumulación
- Control
- Riesgo
- Competencia
- Económico / fin
- Personas para los objetivos
- Factores objetivos

# LOS TRES AMBITOS PROFESIONALES PARA ANALIZAR LAS EMPRESAS FAMILIARES



# LA UTOPIA DE LA EMPRESA FAMILIAR





**¿ Porque fracasan las  
empresas familiares en su  
trascendencia de  
generacion a generaci3n?**

# DISCONTINUIDAD

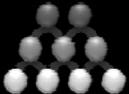
EMPRESA  
(ineficiencia)

CONTEXTO  
(no comprendido)

FINANCIAMIENTO  
(inaccesible)

RELACIONES  
INTERPERSONALES  
**LOS EGOS**

ORIGENES ó CAUSAS



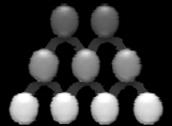
**TAMBIEN PUEDE COMPLICARSE SU TRASCENDENCIA POR ESTAS RAZONES**

- **El desorden organizacional y administrativo**
- **La confusión de roles jerárquicos institucionales**
- **La confusión de los derechos y la herencia**
- **Inadecuada comunicación en lugares inadecuados**
- **La violencia de la palabra RETIRO**
- **La inseguridad financiera de los que serán sucedidos**
- **La demora en desarrollar la “ propiedad emocional ”.**



## SIN OLVIDAR ESTAS OTRAS RAZONES....

- **La necesidad de superar la idea de vision empresarial “alquilada”**
- **Asumir que la sucesion anticipada es parte de la estrategia**
- **Evitar el desvalor por lo nuevo ( los mayores )**
- **Evitar el desvalor por lo pasado (los menores )**
- **Trabajar sobre efectos y no sobre las causas**
- **Entender que Ganar – Perder, no es mejor que Ganar - Ganar**
- **No asumir y corregir el sindrome de la “ cajita feliz ”**



# **EL VALOR DE LA VISION COMPARTIDA ENTRE LAS GENERACIONES**

DOS O MAS GENERACIONES

DOS O MAS VISIONES

**UN INTERES COMUN**

**¿ entonces porque cuesta tanto que  
una empresa familiar trascienda de  
una generación a la siguiente?**

**TOMEMOS UN EJEMPLO**

**DELEGAR**

**Por favor piensen la respuesta de estas preguntas:**

**¿Quien de los presentes NO podría explicar lo que significa  
DELEGAR?**

**¿ Quien de nosotros delega habitualmente?**

**LA GRAN PREGUNTA.....**

**¿ Quien hace las cosas  
mejor que uno mismo?**

# ¿ CONTINUAR o TRASCENDER ?



Esta **es la gran cuestión** de las empresas familiares



**CONTINUAR = Proseguir lo comenzado**

**O**

**TRASCENDER = Estar o ir más allá de algo**

## Las cuatro leyes naturales de las empresas familiares - John Davis

**Primera ley: Las familias crecen más rápido que las empresas**

**Segunda ley: Las expectativas económicas de las familias son mayores de generación en generación**

**Tercera ley: Como consecuencia de las otras dos, las familias son cada vez más dependientes, económicamente, de la empresa.**

**Cuarta ley: las familias suelen poner todas las expectativas en la misma empresa.**

**Quinta ley: a medida que aumenta el número de ramas familiares, y la sangre de los fundadores se mezcla más y más, aumenta la posibilidad de conflictos.(\*)**

**SUCESION ANTICIPADA**

**VS**

**JUICIO SUCESORIO**

La sucesión anticipada es un proceso de gestión preliminar a la consecución de lo obvio, en la que toman parte ***todos*** quienes tienen intereses en la empresa y por la familia.

La sucesión por la herencia es un camino jurídico que ***no*** puede ser transitado por todos.

**¿HABRÁ UN *REMEDIO MILAGROSO*  
QUE ASEGURE LA TRASCENDENCIA  
DE LA EMPRESA FAMILIAR DE UNA  
GENERACION A LA SIGUIENTE?**

No es un medicamento, es solo una  
recomendación

**ANTICIPAR**

**LO OBVIO**

*Esto si es un "gran negocio" para las empresas familiares*

# ANTICIPAR LO OBVIO

## PARA EL EMPRESARIO

Cansancio prematuro  
Envejecimiento de la generación vigente  
La selección del sucesor  
El sustento financiero después del retiro  
La pérdida de poder luego de ser sucedido

## PARA LA EMPRESA

*Criterios de selección de los sucesores*  
*Construcción de una Visión compartida entre dos generaciones*  
*Criterio para la toma de decisiones*  
*Ingreso y desarrollo de los familiares en la empresa*

## PARA LA FAMILIA

*Aumento del numero de miembros*  
*Posibilidades de divorcios*  
*Mezcla de sangres y sus valores y culturas.*  
*Conflictos inéditos*

## PARA LA SOCIEDAD o EL PATRIMONIO

*Mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia*  
*Acuerdo en los criterios de venta de participaciones*  
*Ordenamiento de los órganos de gobierno*  
*Diferenciación de los patrimonios de los socios y el de la sociedad*

## **EL PROTOCOLO FAMILIAR: una PERSPECTIVA**

**“El protocolo familiar es un documento de valor legal, ético y emocional que sintetiza todos los acuerdos logrados por consenso en el proceso estratégico de sucesión anticipada que ha permitido identificar, abordar y resolver trabajado los factores de mayor criticidad”**

**Es la “constitución empresario familiar” que permitirá mediante su aplicación contribuir de una manera estratégica a la trascendencia de la empresa familiar como sistema.**

**Roberto Bazán**

**Roberto Bazán**

## Algunas características del Protocolo Familiar

- Es un “producto estrategico”.
- Es el final del un proceso, no un “producto aislado”. Pero tambien facilita el inicio de varios procesos.
- Es un ejercicio de autorregulación
- Es un proyecto de anticipación
- Es un traje “a medida”
- Una vez logrado puede generar nuevas acciones estratégicas ( Plan de sucesion , Planificación patrimonial, etc )

# Impactos positivos del protocolo Familiar

- ✿ Identificar, exponer y tratar temas de alta complejidad
- ✿ Establecer métodos de resolución de diferencias y conflictos
- ✿ Instalar nuevos valores en la cultura empresarial
- ✿ Potenciar los valores familiares
- ✿ Mantener los vínculos y la armonía familiar
- ✿ Articular las relaciones entre la familia y la empresa
- ✿ Generar previsibilidad para las generaciones futuras
- ✿ Definir los criterios de sucesión del poder y de distribución patrimonial
- ✿ Mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia
- ✿ Acordar los criterios a seguir frente a ventas de participaciones
- ✿ Brindar seguridad a la generación que es sucedida
- ✿ Preservar la imagen de la empresa y/o el apellido de parte de todos
- ✿ **Mejorar la posición frente a las entidades financieras y proveedores**

# El PESA como método para resolver lo vigente y anticipar lo obvio

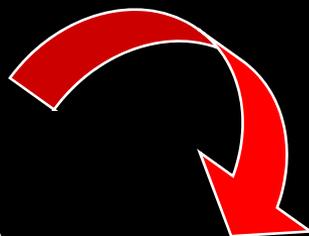
[www.robertobazan.com.ar](http://www.robertobazan.com.ar)

**FACTORES  
DE MAYOR  
CRITICIDAD**

**ACUERDOS**

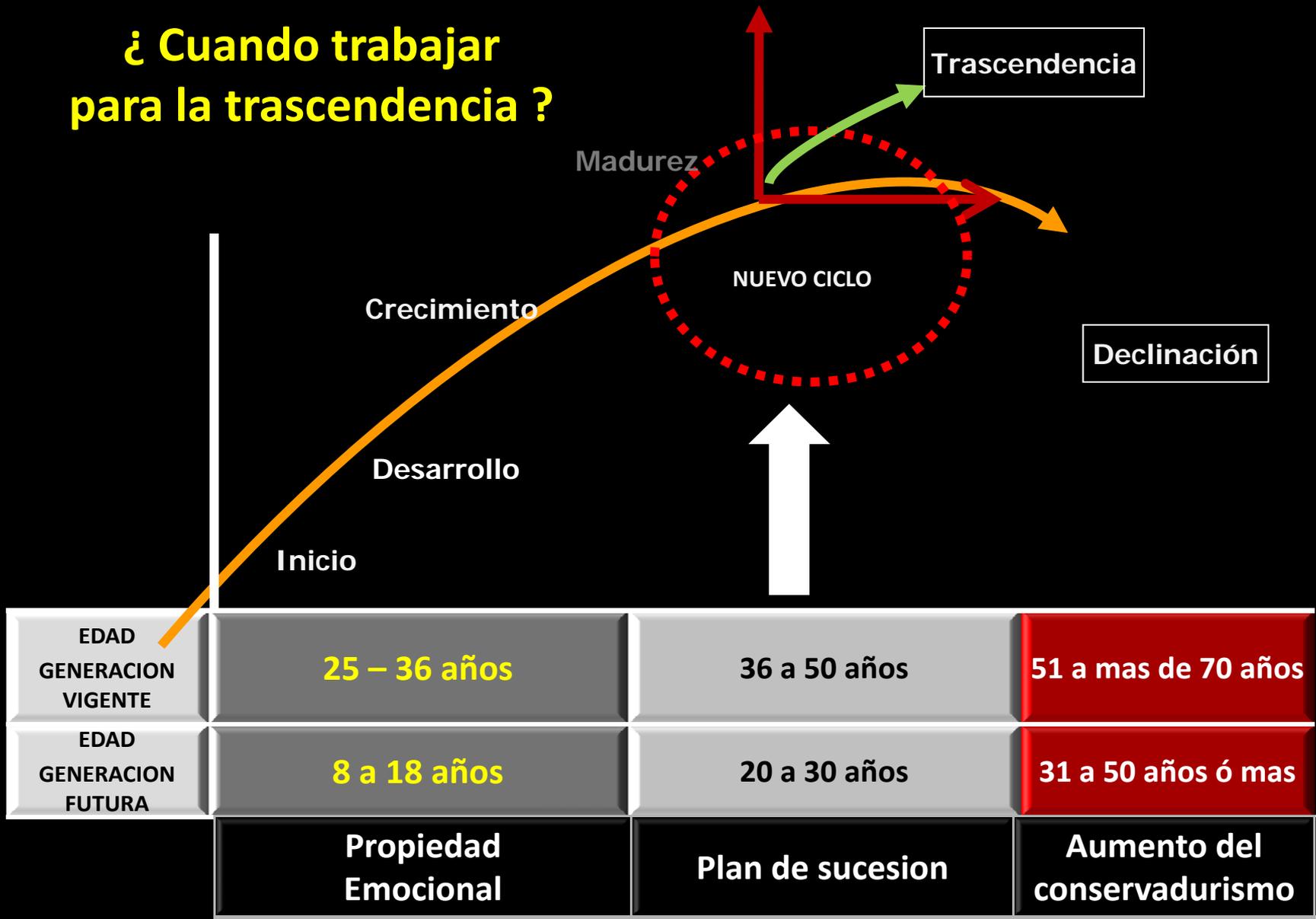
**PROTOCOLO  
FAMILIAR**

**ORGANOS  
DE  
GOBIERNO**



**¿Cuál es el momento mas adecuado  
para iniciar un PESA®?**

# ¿ Cuando trabajar para la trascendencia ?



# Impactos positivos del protocolo Familiar

- ✿ Identificar, exponer y tratar temas de alta complejidad
- ✿ Establecer métodos de resolución de diferencias y conflictos
- ✿ Instalar nuevos valores en la cultura empresaria
- ✿ Potenciar los valores familiares
- ✿ Mantener los vínculos y la armonía familiar
- ✿ Articular las relaciones entre la familia y la empresa
- ✿ Generar previsibilidad para las generaciones futuras
- ✿ Definir los criterios de sucesión del poder y de distribución patrimonial
- ✿ Mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia
- ✿ Acordar los criterios a seguir frente a ventas de participaciones
- ✿ Brindar seguridad a la generación que es sucedida
- ✿ Preservar la imagen de la empresa y/o el apellido de parte de todos
- ✿ **Mejorar la posición frente a las entidades financieras y proveedores**

# UNA ULTIMA REFLEXION

# Evitemos la Procrastinación

Que es la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables.



**AGRADECEMOS SU  
VOLUNTAD, RESPETO, INTERES Y PACIENCIA**

**Gracias por su interés y su tiempo**

**Alladio & Tortone**  
ESTUDIO JURIDICO CONTABLE