



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

La anticipación de lo obvio

Lic. Roberto E. Bazan

Anticipar lo obvio

Un excelente negocio para las empresas familiares

La temática sobre las empresas familiares ya está instalada en la Argentina como consecuencia de una realidad impostergable; la de abordar su tratamiento con una fuerte profesionalidad y especificidad especialmente de parte de los consultores.

Este modelo de empresas no es singular, por el contrario es plural ya que reúne de una manera sistémica la realidad de una empresa como unidad económica y la realidad de la familia como una (o varias) unidad afectiva. Si a esto se le suma lo menos sensible y ultra racional del sistema, las cuestiones patrimoniales también asumen un papel trascendente en las empresas familiares.

A lo largo de estos últimos años me ha llamado sobremanera la atención la cantidad de empresas, especialmente comerciales y en menor medida agropecuarias, que mantienen la figura jurídica de unipersonales o son simples sociedades de hecho, sin contrato social denunciado ante la autoridad que regula. Cuando se profundizado en las causas de ello, los empresarios de la generación que está al mando de la empresa, en muchos casos los fundadores, me han expresado que no ven motivos para que no sea así ...ya que todas maneras todo les que dará a los hijos.

Considero frente a esta respuesta que vale la pena reflexionar sobre las implicancias de estas situaciones en relación a las especiales características de las empresas familiares.

Para tipificar a estas empresas suele acudir a diferentes fuentes que enmarcan o precisan probadas definiciones sobre la empresa familiar. La síntesis de todas ellas es que la familia debe tener el control de la empresa y un fuerte compromiso de trascendencia de ambas instituciones así como el debido cuidado de los aspectos patrimoniales y jurídicos.

Este concepto de “trascendencia” es a mi criterio fundamental, pues define con absoluta precisión lo que cualquier empresario pretende de su empresa, que la misma continúe y crezca a lo largo de las generaciones venideras. Una clara alusión al futuro.

En el mismo sentido, las personas, empresarios o no, pretenden en general que la armonía familiar y el afecto que los contiene también perduren a lo largo de los años. Como vemos existe una clara coincidencia, la trascendencia de las dos unidades.

Ahora bien, la particularidad, de este modelo empresario, es que la trascendencia de ambas debe estar fuertemente relacionada. De no

sucedan las familias empresarias se encontrarán frente a un quiebre complejo de algunas de las unidades o de la articulación entre ambas.

Anticipar lo obvio

A través de este título se propone sintetizar, lo que considero el eje fundamental de las empresas familiares. Es impostergable que se trabaje anticipadamente sobre lo que inequívocamente va a suceder y afectará a la empresa y a la familia. Claro está que este impacto puede ser positivo si se trabaja anticipadamente para conseguirlo o puede ser negativo si se espera a que las cosas sucedan (la mayoría obvias) para intentar resolverlas en un contexto de intereses y baja disposición por acordar.

Si esto último sucede la empresa familiar entrará en el “mar de las discontinuidades” como defino al plano en que las diferencias personales (posiciones) superan a las del propio sistema empresa-familia (intereses).

Veamos algunos pocos aspectos de lo que he denominado “hechos obvios en la familia y en la empresa”:

Lo obvio en la familia	Lo obvio en la empresa
El número de miembros aumentará Se incorporarán familiares políticos Cambiarán los intereses de algunos familiares Se diluirá “el código sanguíneo puro” en el tiempo Pocos demostrarán interés en la empresa	La actual generación se cansará y envejecerá La actual generación deseará ser sucedida La empresa deberá ser más competitiva La empresa necesitará profesionalizarse

El gran interrogante frente a lo expuesto en el cuadro es ¿si muchas de estos hechos obvios han de producirse, porque no anticiparse a los hechos para que sean altamente beneficiosos?

El proceso de sucesión y el protocolo familiar

Frente a esta realidad de lo obvio lo recomendable es que las empresas familiares implementen un proceso de sucesión anticipado que involucre a las dos unidades – empresa y familia - como así también al patrimonio de la empresa.

La sucesión integral en las empresas familiares comprende el abordaje de diferentes temas que hacen a la trascendencia de la misma de manera sinérgica y multifocal.

La sucesión como estrategia anticipatorio debe favorecer al establecimiento de acuerdos sobre todos los aspectos que se ven involucrados en la empresa familiar proyectada hacia el futuro y a las nuevas generaciones. Deberán abordarse temas del patrimonio, el management, los sucesores y la selección de los mismos, el ingreso de familiares sanguíneos y políticos, los beneficios de la empresa y su distribución, evaluación jurídica y fiscal, mecanismos de resolución de conflictos, determinación de los órganos de gobierno apropiados, etc.

Como se ve no es una tarea fácil y solo puede ser llevada a cabo por consultores especialistas que abandonen el paradigma de la consultoría tradicional y empresas que hagan lo mismo, es decir cambiar el paradigma de que los consultores son solucionadores por el de consultores FACILITADORES de un complejo proceso de intereses, sentires y saberes.

El final de este proceso sucesorio, que nunca es de corta duración, debe concluir en la construcción del Protocolo Familiar, que es un documento de gran trascendencia que se formula con acuerdo de todos los que son parte de la empresa familiar y que permitirá encuadrar de manera precisa las acciones a emprender cuando lo que se estableció y trabajo como obvio, pero de manera anticipada, efectivamente suceda.

Cuando les consulto a los directivos y propietarios de las empresas familiares sino les gustaría manejar sus empresas teniendo información precisa sobre los precios a futuro de sus productos, o sobre el valor del dólar dentro de dos años, o cual será el índice inflacionario durante los próximos treinta meses o sobre la situación de su competencia en el próximo semestre; la respuesta es coincidentemente afirmativa aunque muy poco probable de que se pueda obtener.

Por el contrario a lo expuesto en el párrafo anterior, las familias empresarias están frente a una excelente oportunidad de trabajar sobre diversos factores que han de ocurrir indefectiblemente. Cuentan con la gran ventaja del tiempo y la oportunidad para llevar adelante sus procesos sucesorios y construir sus Protocolos Familiares. Están en condiciones entonces de trabajar anticipadamente sobre lo obvio que ha de suceder en el futuro en la misma familia y evitar impactos negativos sobre la empresa, hoy y en el futuro.

Lic. Roberto E. Bazan
Consultor Senior - UESiglo 21
Córdoba - Argentina