



34 JORNADA NOTARIAL ARGENTINA

Los retos en la empresa familiar

Tema #1 PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL FAMILIAR

Coordinadora: **Not. Karina SALIERNO**

Subcoordinadora: **Esc. María Solange JURE RAMOS**

Autora:

Victoria MASRI escribaniamasri@gmail.com

LOS RETOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

PONENCIA: Las empresas familiares tienen el desafío de continuar creciendo, reinventarse y adaptarse a los cambios que imponen los entornos donde se encuentran, e incluso más allá de sus fronteras, entregando su talento y creando valor.

Resulta fundamental que los profesionales escribanos acompañemos a la Empresa Familiar en los retos que generan las transformaciones económicas y sociales en materia de innovación.

Introducción.

Caracterización de la Empresa Familiar.

Cuando hablamos de empresas familiares, nos lleva a pensar que se tratan solo de pequeñas empresas de carácter informal, sin embargo, en su acepción quedan incluidas tanto las pequeñas empresas como grandes holdings internacionales tales como Walmart, Volkswagen, Exor entre otras. A nivel mundial, estas empresas representan un alto porcentaje -entre el 80 % al 90%- de las compañías, constituyendo un gran motor de la economía global y del crecimiento del empleo.

La denominación de Empresa Familiar no es unívoca por cuanto posee diversos atributos tales como familia, empresa, sociedad, así como factores sociológicos, culturales, psicológicos incluso religiosos. Por ello, se pueden definir en sentido restrictivo como aquellas cuyo patrimonio empresarial se conserva a través de varias generaciones; o bien son aquellas que requieren ciertas características para ser consideradas como tales, a saber:

- a) Por ser propietaria la familia de todo o parte de la empresa o sus bienes.
- b) Por el grado de influencia que la familia ejerce sobre la empresa (cultural, laboral, administración, financiera, etc.)
- c) Especialmente por el ejercicio del control que la familia ejerce sobre la empresa con participación total o parcial en la gestión de esta.

Sin embargo, como lo venimos manteniendo, lo que la caracteriza para darle la acepción de Empresa Familiar es por sobre todo el deseo de continuidad de la empresa para las futuras generaciones es decir la posibilidad de su permanencia y expansión por parte de las siguientes generaciones.

Doctrinariamente surge una discrepancia entre empresa familiar y familia empresaria. Para algunos en el primer caso existe mayor improvisación en su actuación, sin tener una visión clara de las metas a la que se dirigen y posee mayor informalidad y confusión en la asignación de roles y de tareas teniendo preeminencia el interés familiar por el empresarial. Otras corrientes de pensadores incluirían a aquellas empresas cuya administración y control esté a cargo de la familia, centrándose en la relación de la gestión de la empresa, la familia y la propiedad.

En tanto que para considerarse familia empresaria, esa empresa familiar debiera enfocarse en

- ❖ una planificación estratégica;
- ❖ con una visión clara tanto en la dirección como en la gestión;
- ❖ con la implantación de buenas prácticas de gobierno;

- ❖ y el desarrollo de ventajas competitivas entendiendo que estas empresas van a ser generadoras de valor;

Se puede pasar de una empresa familiar a una familia empresaria cuando se quiere garantizar la continuidad y permanencia generacional.

Por ello, en nuestra concepción para considerarla empresa familiar no basta que ésta se encuentre integrada por miembros de la familia, sino que deben tener una visión, misión, valores y un proyecto en común con ansias de continuidad.

En sus objetivos no solo tienen como eje la generación de riqueza sino también se traducen en actos con contenido sociales, emocionales e incluso afectivos, privilegiando un reconocimiento social aún en detrimento de los intereses económicos. El buen nombre, es tal vez mucho más importante para esa empresa que la distribución de un mayor dividendo si esto es a costa de perder la buena reputación de la familia.

Claramente el origen de una empresa familiar nace de la mano de un primer emprendimiento personal. Luego pasamos a un segundo nivel de estructuración, que se da cuando la empresa comienza a expandirse no solo patrimonialmente sino a través del ingreso de diversos integrantes de la familia, lo cual daría el inicio, el momento fundacional de esta empresa como Empresa Familiar. La tercera etapa se produce con la profesionalización de la empresa y, por último, la cuarta es cuando esta empresa familiar advierte la necesidad de transformarse para adaptarse a las nuevas expectativas tanto intrafamiliarmente como con los terceros y la comunidad. Es la propia familia empresaria quien debe gestionar el proceso de transformación y de estrategias competitivas para lo cual se valen de ciertos elementos como la innovación y la globalización. Para ello la familia deberá poner ahínco en adaptarse a las transformaciones basadas en la competencia, transparencia y dinamismo.

El notariado junto a la empresa familiar.

Nosotros como notarios, consultores o asesores de empresas familiares, nos atraviesa una gran incertidumbre al momento de acompañar en la planificación de las transformaciones que se quieren llevar a cabo. Para lo cual también debemos evaluar el nivel de compromiso para comenzar con dicha tarea por parte de los miembros de la familia. Este es un punto importante porque implica la existencia de una voluntad, de un consentimiento por parte de la Empresa Familiar de reconocer la necesidad de llevar adelante una planificación y que ésta va de la mano de la actividad de la Función Notarial.

Entendemos juntamente con Craig E. Aronoff, que las empresas familiares enfrentan el desafío de equilibrar las necesidades y demandas de la familia con las necesidades y demandas de la empresa. Esta mirada puede constituir un interesante punto de partida para abordar desde el ámbito profesional la intervención del notario en la Empresa Familiar.

Podemos observar que con el transcurso del tiempo y las distintas transformaciones sociales y económicas que la planificación de la empresa familiar ha ido sufriendo grandes cambios. En la antigüedad, el hecho de poder conservar unificado el patrimonio familiar implicaba la continuidad de la dinastía, el poder y su trasmisión dentro de la misma. Ya hace algunas décadas, cuando comienza a cobrar auge la consultoría de empresa familiar, la planificación se basaba en la intención de mantener por un lado el control de la empresa en manos de la familia, teniendo en cuenta su historia, su misión y su visión a los fines de la continuidad de esta, para lo cual se el foco de atención se ubicaba en los procesos de sucesión, sobre todo en la gestión.

Actualmente la planificación debe contemplar las transformaciones que a nivel mundial se encuentra atravesando la humanidad en un entorno con cambios constantes, disruptivos, y por ende, de alta imprevisibilidad, para lo cual se debe estar preparado para responder rápidamente a los mismos, para seguir manteniendo su identidad y adaptarla a estos nuevos tiempos. Nuestra tarea como notarios y consultores de estas organizaciones, nos obliga a interpretar y clarificar la visión de la realidad para la toma de decisiones con el fin de acompañar a nuestros consultantes. El vertiginoso cambio genera en los miembros de la empresa grandes situaciones de estrés, depresión y desasosiego que se ve reflejado en la indecisión a la hora de la planificación

estratégica cotidiana. Situación similar es la que atraviesa el consultor, ya que se nos exigen respuestas certeras de nuestros conocimientos frente a diversos escenarios, algunos incluso nunca vistos con anterioridad, con lo que se complejiza aún más predecir entonces el resultado de las acciones planificadas. Por ello se habla de trabajar en la toma de decisiones para un mundo V.U.C.A o V.I.C.A. El acrónimo V.U.C.A o V.I.C.A. creado en la escuela de guerra de los EEUU en la década de los 90, se centra en la complejidad de las situaciones. Si trabajamos en un entorno VICA, la planificación debe tener en cuenta que es volátil, es decir que no podemos predecir un patrón o tendencia de comportamiento dado la naturaleza del cambio que se da tanto sea por la velocidad, veracidad, o por el volumen. Por ello, una herramienta que podemos utilizar es la visión, es decir el propósito o como decimos en *coaching* el “**para qué**” de la empresa familiar.

Ya definimos el tema de la volatilidad, ahora abordaremos el tema de la Incertidumbre. Decimos que es Incierta porque, si bien entendemos el estado actual, hay cambios disruptivos tan profundos que, con lo que teníamos hasta ese momento no nos sirve para poder predecir el futuro. Para ello se sugiere participar la información a los miembros de la familia para lograr la toma compartida de decisiones sobre conocimientos impartidos.

La alta complejidad de las situaciones y factores que se interrelacionan determinan un factor fundamental que hace lo que dificulta la planificación de la empresa sino se tiene en cuenta el contexto global, el “*Big Picture*”. Para ello, lo más apropiado desde el ámbito de la consultoría es que podamos estar preparados para ofrecer diversos escenarios posibles de implementación y que sean los propios miembros los que decidan.

Hablamos también del factor de la ambigüedad, dado que la innovación y la velocidad vertiginosa con la que se producen todos estos cambios, no pueden ser chequeados por los conocimientos que se suscitaron en el pasado. La toma de decisiones frente a ellos deriva en pensamientos que a la mente humana la confrontan con la ficción.

Se habla también de trabajar en un entorno B.A.N.I. o F.A.M. se enfoca en la “fragilidad y la mutabilidad” del entorno. El acrónimo responde al vocablo del

idioma inglés de “*Brittle*” es decir quebradizo, o frágil lo que demuestra que todas las estructuras aun las más rígidas pueden romperse por lo que debemos tener capacidad de resiliencia y poder superar los obstáculos que estos procesos nos presentan como desafío.

La letra “A” responde al vocablo “Anxious” o ansioso, por lo que en dicho contexto genera inquietud en la toma de decisiones, así como en los miembros que componen la familia empresaria. Esa ansiedad genera situaciones de miedo o de impotencia que hace que se tomen decisiones a corto plazo sin tener en cuenta la visión familiar o se desdibuje la idea de planificar a largo plazo.

“*Non linear*” o no lineal hace referencia a un estado incomprensible que produce desequilibrio ya que no todo puede medirse como se hacía en el pasado bajo la mecánica “causa – efecto”. Esto implica que se nos dificulte para realizar un análisis acabado y objetivo de la realidad. Este grado de incomprensión resulta en que ya no es posible seguir las líneas con las que estábamos habituados.

El entorno *BANI* va más allá de *VUCA* porque mientras este último pone el acento en la inestabilidad y la incertidumbre, el primero enfatiza la confusión y fragilidad del contexto. Por ello luego de la pandemia el entorno *VUCA* ha quedado caduco.

Es en estos nuevos contextos donde nuestra tarea de asesoramiento resulta sumamente compleja. Planificar en una situación económica política estable, genera mayor certidumbre, y mayor claridad. Si bien siempre vivimos en un mundo complejo, actualmente esos cambios se vuelven más visibles. Nos enfrentamos al desafío de la complejidad del mundo generadas por diversas variables como manifestamos anteriormente la innovación, la globalización y la internacionalización.

Trabajar en dichos entornos suscita fijar estrategias de revisión continua de corto y mediano plazo con métodos que permitan cambios ágiles en entornos resilientes siendo aconsejable generar como consultores escenarios de confianza y escucha activa, priorizando las necesidades de la empresa familiar, pudiendo dar diversas alternativas que enfoquen una visión global de las circunstancias complejas que se susciten, con entrega de mucha información sobre todo transparente para la creación de trabajo en equipo. Para lo cual los

escribanos debemos formarnos también en lo que se ha dado en llamar “*soft skills*” o habilidades blandas, las cuales aportarán mayores herramientas para asesorar y transmitir los conocimientos que poseemos, así como en la capacitación de herramientas tecnológicas que permitan dar respuesta en un cada vez más acelerado contexto global.

Planificar una empresa familiar no se refiere simplemente a la planificación de los bienes o de los activos de la empresa sino también o tal vez, la más importante, es la planificación de la familia empresaria en las tres áreas propiedad - familia – empresa. Volviendo al famoso círculo de Davis, las empresas familiares confluyen en estos tres círculos. Para lo cual se debe planificar la sucesión de la gestión en la empresa, así como la incorporación de las nuevas generaciones en los diversos círculos, la sucesión en la órganos societarios y familiares, la sucesión en las participaciones societarias y la sucesión en la dirección de la Empresa Familiar.

En un mundo tan volátil e imprevisible, acelerado, sobre todo, a partir de la pandemia surgen en las Empresas Familiares cambios drásticos porque obligan a implementarse -a partir de una crisis o necesidad- mutaciones que se adapten a la nueva realidad. Pautas como el uso de herramientas digitales, canales de venta on line, trabajo remoto, originan la reinención a un nuevo proceso organizacional, así como una adaptación a la nueva realidad.

Gran parte de las Empresas Familiares, a diferencia de las grandes empresas, se adaptan más fácilmente a las nuevas oportunidades y tienen la capacidad de reinventarse con una visión proactiva a largo plazo teniendo en cuenta los valores de la familia y la intención de su continuidad. Por ello decimos al utilizar el *FODA* que las empresas familiares son generalmente más resilientes. Asimismo, estas empresas normalmente se encuentran inmersas en una comunidad por lo que no solamente tiene en cuenta a los miembros familiares sino también a sus trabajadores y sus familias, sus clientes con el cual mantiene un grado de relación más estrecha, sus proveedores y en definitiva el entorno o comunidad en donde se encuentra.

Por ello, los escribanos como los consultores de las Empresas Familiares, debemos aprender a gestar una conciencia de mutabilidad que les permita frente

a las diversas adversidades, adaptarse más fácilmente al cambio, protegiendo la dinámica de los negocios y la unión de la familia. Para ello se deben generar canales de comunicación que permitan un dialogo entre las generaciones para lograr estrategias responsables con visión de futuro en las que se deben apoyar los proyectos gestados con los valores compartidos de generación en generación, los cuales se mantendrán estables aun cuando la empresa se vaya transformando y adaptando a la volatilidad de los cambios. Lograr mantener la tradición como una forma de visión no debe repercutir negativamente en la posibilidad de innovar. Las familias empresarias actualmente tienen que incluir el reto de la viabilidad de sus negocios desde la perspectiva de un crecimiento sostenible, generando valor para lo cual se debe propagar, forjando alianzas para dar cumplimiento a los objetivos sociales y ambientales actuales como son la incorporación de prácticas *ESG Environmental Social Governance* en las empresas. Dicha filosofía integra los criterios ambientales sociales y de buen gobierno corporativo.

La internacionalización se recepta así, como uno de los retos sobre los cuales se debe innovar. La globalización empresarial que afecta a todas las empresas y a las crisis económicas que atraviesan la mayoría de los países del mundo originó una caída considerable en los ingresos en las Empresas Familiares por lo que debieron innovar y salir al exterior para poder compensar su productividad. En España, luego de la pandemia, el 92% de las Empresas Familiares desarrollan negocios internacionales y los mismos representan ventas que representan el 40% de su producción total.

La transformación digital es otro eje fundamental. En las Empresas Familiares particularmente toda innovación genera conflictos intergeneracionales. Mientras el fundador dice: "*esto se hizo siempre así y estuvo bien*", por otro lado, los hijos y mucho más la tercera generación que ven a la tecnología como un aliado estratégico no pueden permanecer ajenos a los avances de la modernidad.

Es común escuchar a los fundadores que la transformación digital no vale la pena, que hacer esa inversión es irrecuperable prefiriendo destinarlo a adquirir activos para la empresa. Sin embargo, al introducir esos cambios, comienzan a ser proactivos, y reconocen, que a través de diversas herramientas pueden lograr mantener a sus clientes habituales y atraer otros, que no los hubiese

captado por los canales tradicionales, ya sea porque se manejan con clientes de cercanía o porque no les llegaba el ofrecimiento de los productos. Dichas herramientas producen una apertura en los mercados, de una manera más rápida, ágil y direccionada.

En una empresa familiar, el éxito se basa en el equilibrio entre la continuidad y la innovación.

(Andrew Keyt)

Actualmente, se pone también en relieve al nuevo consumidor. Seguramente la Empresa Familiar fue fundada por un baby boomer. Hoy, sus clientes serán alrededor del 25 % entre millennials y centennials. Sin embargo, dentro de diez años el porcentaje se duplicará. Estos sectores, y mucho más las generaciones que los sucedan tienen hábitos muy distintos de consumo con lo cual la tecnología puede colaborar a la readaptación de esos modelos de negocios que se encuentran perimidos procurando aggiornarse hacia las nuevas realidades.

Otro desafío que trabajar es mantener a ciertos empleados. Para ello nos referimos a mantener y retener talento. Hace muchos años los empleados comenzaban en una empresa y se jubilaban en la misma solo escalando sus peldaños dentro de la misma organización. Actualmente el modelo laboral se modificó y uno de los desafíos es mantener los talentos dentro de la empresa. Lograr su fidelización. Estos últimos son a los que la empresa los va preparando, capacitando, formando para que ocupen determinados roles. Estos talentos actualmente no se retienen aumentando los sueldos o generando un *bonus*. Hoy la permanencia se da haciéndolos sentir parte de la empresa, formando equipo, y capacitándolos para que mejoren sus propias habilidades. Por ello el “sentido de pertenencia” pasa a ser un concepto primordial que debe ser advertido por quienes se encuentran a cargo en la gestión de la Empresa Familiar.

Como consecuencia de todo lo expuesto, la planificación en la empresa familiar debe ser atravesada en forma multidisciplinaria. El trabajo de asesoramiento a dichas empresas es tan complejo que lo debemos abordar desde diversos aspectos para que pueda tener efectos en la cotidianeidad. Por ello, debemos trabajar en equipo con diversos profesionales que coadyuven al momento de la toma de decisiones de acuerdo con la actividad que realice la empresa tales como contadores, abogados, psicólogos, ingenieros, mediadores, técnicos además con profesionales de habilidades blandas como *coaches*, entre otros.

Luego de tener en cuenta lo expuesto precedentemente, recién ahí podemos estar en condiciones de plantearnos “*para qué*” planificar.

Graciela Medina, gran estudiosa de la presente temática, resume cuatro objetivos para la planificación que consisten en la prevención de conflictos, reduce la litigiosidad, lo que permite la reducción de costos, la protección de la empresa y la continuidad de esta.

En el marco de las Empresas Familiares, como mencionamos en la teoría de los tres círculos, confluyen la superposición de roles que pueden poseer los diferentes actores, pudiendo ser parte de todos o algunos de ellos es decir ser familia, estar en la gestión (empresa) y tener participaciones societarias (propiedad). Para lo cual si se tratara de esta última contamos con diversas herramientas para su planificación como la donación, el usufructo, los pactos de herencia futura, el fideicomiso, la renta vitalicia, las convenciones matrimoniales, el testamento, los pactos parasocietarios y sobre todo el protocolo familiar.

La planificación, tal como hemos venido abordando este tema, no debiere reducirse únicamente a la planificación patrimonial.

La gobernanza de las Empresas Familiares es esencial al momento de asesorar a las empresas por cuanto se debe generar canales intercomunicados entre ambos subsistemas sistémicos por un lado la familia y por el otro la empresa. La gobernanza determina la forma de la toma de las decisiones en la empresa con relación a la propiedad y gestión familiar. Si bien el gobierno corporativo fue

previsto para la totalidad de las compañías, en las empresas familiares, tiene un componente singular: los integrantes en su mayoría poseen lazos familiares, contractuales y afectivos. Desatender estas emociones es no comprender la continuidad de esta. Con lo cual no se puede replicar en las empresas familiares los mismos procedimientos que en las restantes empresas, cual formulismo, sino que se deben atender también las relaciones afectivas que los une. La buena práctica de gobierno corporativo debe tener en cuenta las relaciones humanas. Sin embargo, sólo el 72 por ciento de las empresas familiares argentinas tienen directorios societarios y lamentablemente solo el 22 por ciento poseen consejo de familia. Lamentablemente es poca la información que poseen las empresas familiares respecto a las ventajas de un buen gobierno corporativo que se traduce en normas y procedimientos que regulan la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno y la empresa. Esta gobernanza deberá equilibrar las relaciones de las partes interesadas familiares y no familiares que interactúen con la empresa tales como accionistas, colaboradores, proveedores, asamblea de socios y futuras generaciones en pro de establecer una apropiada dirección y control de las empresas de familia para alcanzar sus objetivos y agregarles valor a las organizaciones. La confluencia de diversos roles hace que los integrantes posean visiones diversas al momento de la toma de decisiones ya que no es lo mismo aquellos familiares propietarios que gestionan la empresa, que aquellos que sólo participan como accionistas y mucho menos quienes sólo están en la gestión. Ser el presidente de la empresa, el accionista mayoritario y además ser el fundador puede originar ciertas tensiones a la hora de la toma de decisiones.

Pensemos en una empresa familiar en la que por un lado tenemos el sistema familiar compuesto por miembros familiares consanguíneos y aquellos que no lo son; y a su vez pueden ser accionistas o no y, por el otro lado, el sistema empresarial compuesto por accionistas familiares y terceros. El gobierno familiar tiende a mantener la cohesión entre los miembros de la familia y el cumplimiento del legado que permita la continuidad de la familia empresaria. El gobierno corporativo en la empresa familiar tiene como finalidad mantener la continuidad de la empresa generando riqueza para la familia, dando cumplimiento al objeto y a las estrategias planeadas para tal fin, sin dejar de lado la misión, la visión y

los valores que sustentan a la familia. Las empresas familiares no buscan sólo la eficiencia y la optimización de recursos, sino que valoran otros factores como las relaciones interpersonales afectivas y emocionales.

Volviendo a Aronoff, entendemos también que las empresas familiares enfrentan el desafío de equilibrar las necesidades y demandas de la familia con las necesidades y demandas de la empresa.

Desafío para colaborar con los miembros de la familia empresaria implica capacitarlos, informarlos y asesorarlos. Para ello nuestra función como notarios y consultores es fundamental. Normalmente, al inicio comienza el fundador como emprendedor sin adoptar una forma jurídica adecuada y a medida que avanza su actividad se va institucionalizando, buscando estructuras jurídicas adecuadas para su evolución. En nuestro país, los notarios podemos sugerir diversos tipos societarios que les permitan adaptar a “el famoso traje a medida” para esa organización. Para lo cual debemos clarificar a los integrantes de la empresa las diferencias entre cada uno de ellos siendo los más frecuentes, la Sociedad de responsabilidad Limitada, la Sociedad Anónima o bien la SAS. Tal vez muy pronto debemos debatir acerca de las ventajas y desventajas de las DAO - *Decentralized Autonomous Organization*- o bien organizaciones autónomas descentralizadas que son organizaciones con acceso transparente y abierto que se implementan con la aplicación de la tecnología Blockchain, carecen de una autoridad jerárquica, lo que les da un carácter de mayor democracia, se coordina a través de contratos inteligentes o Smart contracts que en forma transparente y democrática corren en esta cadena de bloques. Este tema, sin duda alguna, será motivo de posteriores y ricas ponencias. Por lo cual, debemos puntualizar las diferencias entre los diversos tipos societarios ya que en cada caso hay ventajas y desventajas en cada uno de ellos. Algunos temas recurrentes, al momento del asesoramiento, es la pluralidad de socios según el tipo societario. El emprendedor o bien fundador, normalmente, prefiere constituir esa herramienta jurídica en forma unipersonal para lo cual el tipo ideal se ajustaría a la SAS ya que en el caso de la SA requerirá ciertos requisitos que generaran mayores recaudos y costos. Luego, continuamos acerca del capital social que si bien tenemos capitales mínimos en la SA, son irrisorios para enfrentar hoy el

desafío empresarial, sin embargo la diferencia de los aportes en cada tipo podría ser una ventaja en la decisión de uno de ellos.

Un tema no menor es la distinción de la responsabilidad en cada tipo societario, sin perjuicio de ello, lamentablemente jurisprudencialmente observamos que en ciertos fueros se desnaturaliza el concepto de persona jurídica, extendiendo la responsabilidad a los órganos y aún, a los socios. Continúa el asesoramiento respecto a la necesidad de la creación una buena gobernanza corporativa que no solo vele por la eficiencia de la empresa, la creación de riqueza, la distribución de esta, el acatamiento de las formas de la adopción de las decisiones sino también, por, sobre todo debe custodiar el cumplimiento del legado familiar y sus valores. Los órganos corporativos propios de estas formas jurídicas son el Directorio o la Gerencia. Este órgano es el cuerpo corporativo que va a ejercer la administración de la sociedad. El mismo podrá estar formado por uno o más directores, en este caso, miembros de la familia, o no. La capacitación de los miembros de la familia para la elección de los miembros del Directorio es un factor fundamental, dado que con una elección apropiada se pretenderá lograr los propósitos en los que la empresa cree valor y la haga rentable pero teniendo en cuenta la protección de cada uno de los integrantes de la familia. Los métodos de ingreso por parte de los familiares a la empresa deben ser precisados previamente sea que se fuere por merito o capacidad, por necesidad de cubrir una vacante o simplemente por ser familia. Mucho más al momento de la selección de un miembro del Directorio al que se le suma que la opción se produzca por tratarse del miembro de la familia escogido por el fundador o por la familia para que ocupe ese cargo aun cuando no sea el más capacitado al efecto. Dichas precisiones no pueden ser tomada por el consultor, sino que dependerá de la idiosincrasia y tradiciones que la familia valore.

Hay familias de cierta ascendencia étnica que la designación del director generalmente recae en el hijo mayor no importando su capacidad para desarrollar el cargo, la necesidad por llenar una vacante, ni tampoco la existencia de otro miembro más cualificado. En tanto que, en otras familias, tal vez, el tema del género es la variable de elección. Aun cuando la hija mayor estuviere más capacitada para ese cargo, la elección recaerá en un varón, sea miembro consanguíneo de la familia o aún más podría recaer sobre pariente por afinidad

rompiendo las reglas propuestas de mantener el patrimonio familiar en cabeza de los consanguíneos.

A raíz de los grandes cambios sociales a los que nos referimos precedentemente, advertimos un nuevo proceso de transformación. En familias más tradicionales, es frecuente ver la sucesión de la gestión entre los miembros de la familia. Sin embargo, la globalización y los cambios de hábitos produjeron que muchos jóvenes decidan emigrar, buscando sus aspiraciones personales en detrimento de la continuidad en la gestión de la empresa. Por tal motivo, la designación de directores externos es fundamental para permitir la continuidad de la empresa. Sin perjuicio de ello, los miembros familiares, aun cuando no realicen la gestión cotidiana podrán participar en la misma al momento en que se requieran la adopción de decisiones asamblearias.

Los escribanos podremos asesorar respecto a la organización del Directorio, no solamente en aquello relativo a su integración, sino sobre todo en aquellas facultades que se decida concederles. El presidente como representante legal, materializara la acción de la sociedad pudiendo asimismo designar gerentes para diversas áreas. No obstante, aun siendo el representante legal de la sociedad podría limitarse su actuación respecto a la realización de determinados actos o bien requiriendo previamente la aprobación por parte del Directorio en el caso que este fuere plural o bien de una decisión asamblearia previa para llevarlo a cabo. Con lo cual al momento de su redacción podríamos introducir cláusulas que restrinjan su actuación o requieran aprobación de otros órganos. Estas cláusulas son convenientes en los casos de segunda o tercera generación de empresas familiares, o bien la designación de directores externos o bien cuando la empresa familiar genera nuevas unidades de negocio en las que se delegue a parte de los familiares o de terceros. Por otro lado, otro órgano fundamental es la Asamblea de accionistas en el caso de la SA o reunión de socios para la SRL. Dicho órgano estará conformado por todos los miembros titulares de las acciones o cuotas depende el tipo, los que podrán ser socios familiares o bien terceros.

Corresponde planificar cuándo ingresan los miembros de la familia que detentarán la calidad de accionistas y cuáles serán sus facultades. Este proceso consiste en proyectar en qué momento se le traspasará la propiedad de la acción, el tipo de acción que se le otorgará, sus derechos y la modalidad bajo la

cual se le hará esta transmisión. En este caso también los escribanos tenemos un rol fundamental al momento de autorizar los estatutos y sus modificaciones.

Tenemos el conocimiento necesario para poder asesorar, no solamente al fundador sino a las generaciones siguientes de las ventajas y desventajas de adelantar o retrasar dicho proceso y cada una de las situaciones que podrían platearse. En el caso de la transmisión de acciones ordinarias, estas podrán otorgar uno hasta cinco votos por acción. Para ello el escribano podrá colaborar para evaluar lo que podría suceder en cada una de las asambleas sean ordinarias o extraordinarias, dependiendo de la cantidad de votos por acción que tengan los nuevos miembros. Podrá limitarse la transmisibilidad de los derechos de los que cada acción otorgue sean derechos políticos como patrimoniales. De tratarse de derechos políticos se podría reservar el derecho de voto de acuerdo con la temática a deliberar y decidir, tales como aumentos o reducción de capital, cambio de objeto, disolución anticipada de la sociedad, la fusión o escisión o cualquier otro tema que, aun cuando tenga un contenido emocional el transmitente quisiera no delegar. Por otro lado, tenemos las acciones preferidas que son aquellas que otorgan una preferencia patrimonial o cobro preferente frente a las acciones ordinarias o preferencia en la cuota de liquidación. Se puede plantear un monto fijo o determinable sin que tenga derecho de voto en forma permanente en las decisiones asamblearias. Es un recurso aplicable sobre todo para los fundadores que hayan delegado la gestión o los accionistas que solo quieran participar patrimonialmente sin intención de intervenir en la actividad societaria. En nuestro país no tenemos la acción que llamaríamos “gestora”, herramienta ideal para ser entregada al fundador o tomador de decisiones la que se mantiene hasta su fallecimiento conservando el cien por ciento de las decisiones políticas y económicas y tienen carácter “*intuitu personae*”. No tiene valor de capital, pero tiene el control mientras que las acciones ordinarias pueden tenerlo los hijos que ven suspendidos sus derechos hasta que el fundador no decida dejarlo sin efecto. La utilización de una estructura jurídica permite un acuerdo de los integrantes quienes pueden plantear la limitación a la transmisibilidad de las participaciones sean con cláusulas limitativas de agrado que tienen también el carácter de “*intuitu personae*” como limitativas de preferencia y de acrecer pudiéndole incorporar restricciones a su transmisión.

Recordemos que una de las figuras jurídicas más utilizadas es la donación de acciones. En ese caso, hay que poner énfasis en los alcances de esta. Si bien una parte de la doctrina entiende que el usufructo solo puede recaer sobre los derechos patrimoniales, nosotros nos inclinamos en la posibilidad de reservarse o constituir el usufructo tanto sobre los derechos patrimoniales como sobre los derechos políticos pues de esa manera el donante puede seguir participando en las asambleas con voz y voto, así como cobrando dividendos. Caso contrario podría vulnerarse sus derechos, cuando se aprueben decisiones tales como la disolución de la sociedad lo que le impediría recibir los dividendos anuales como había previsto. Asimismo, podrá reservarse derechos patrimoniales tanto sea que mantenga el usufructo de las acciones, o sólo que se reserve el derecho a los dividendos a la cuota de liquidación, aun podría reservarse derecho a dividendo parciales.

Este esquema es muy utilizado en las empresas familiares que inician el proceso de planificación sucesoria, pero desean permanecer dirigiendo la gestión en la empresa. Lamentablemente observamos en muchas ocasiones que el ingreso de los hijos a la empresa familiar se da mediante compraventa de acciones o aumento de capital, sin percatarse el carácter ganancial de la acción adquirida durante la comunidad ganancial por lo que al momento del eventual divorcio del hijo provocará eventualmente también grandes conflictos empresariales. Para lo cual, es fundamental nuestro asesoramiento para estos casos teniendo en cuenta su carácter preventivo. También podrían emitirse acciones preferidas o privilegiadas al momento de la planificación patrimonial sea que se trate a los miembros de la familia o si es que la sociedad requiere la inserción de nuevos accionistas o inversores para lo cual se podría rediseñar el estatuto incluyendo la posibilidad del ingreso de estos sin que tengan injerencia a la hora de la toma de decisiones y que emocionalmente puedan verse afectadas las relaciones de la familia. El ingreso de esos terceros puede generar un reto para la empresa familiar ya que podrían vulnerar los valores compartidos por la familia. Pues si bien la empresa puede requerir nuevos aportes económicos, hay un abanico de posibilidades para su financiamientos como el aumento de capital emitiendo diversos tipos de acciones, la emisión de obligaciones negociables, la prenda de acciones o bien mediante financiamiento externo tanto sea mediante garantías

reales o personales tanto de activos empresariales o de activos que forman el patrimonio familiar.

Se debe capacitar a los accionistas familiares para que su intervención en las Asambleas sea de manera responsable con el fin de mantener la continuidad de la empresa, así como la rentabilidad de la misma. Sugerimos la suscripción de acuerdo de accionistas que organicen las relaciones entre ellos y la empresa pudiendo insertar cláusulas como mencionamos anteriormente de limitación a la transmisibilidad, la restricción de la enajenación de terceros, la prohibición de dar en garantía sus participaciones sociales, el límite del endeudamiento, más allá de otros acuerdos que se pueden plantear a título personal como el matrimonio bajo el régimen de separación de bienes, las convenciones matrimoniales, el derecho de reversión en las donaciones, los actos de autoprotección, los testamentos entre otros.

Un enfoque no poco importante lo constituye los honorarios de los directores. Se da con frecuencia que en las empresas familiares que el *quantum* del honorario es un tema conflictivo. En algunos casos, los fundadores les asignan a sus hijos directores un monto de honorarios relativamente inferior a lo que recibirían en otra empresa de similar actividad, con lo cual los inducen a la búsqueda de alternativas laborales en donde se les valore su trabajo con una remuneración adecuada.

Por otra parte se observa, sobre todo a partir de la segunda generación y en los casos donde solo algunos miembros forman parte del Directorio, que los montos de los honorarios de los directores son relativamente más altos a los del mercado por lo que se produce una verdadera diferencia con los familiares que simplemente son accionistas, sean que se encuentren en la gestión o no, pero que no integran el órgano de administración. Los escribanos tenemos que hacer hincapié a fin de plasmar una política de reparto de utilidades clara y transparente, ya que las empresas familiares tienden a reinvertir dentro de la empresa sin tener en cuenta que además de ser familiares son accionistas y como tal les interesa recibir el dividendo que otorga su participación. Variados son los casos que se producen como consecuencia de dichas situaciones, donde los accionistas se ven vulnerados por la falta de distribución de dividendo en varios ejercicios so pretexto de efectuar reservas para esas situaciones.

Nuestro asesoramiento es también importante al momento de decidir la forma de fiscalización pues buena parte de los conflictos familiares es la informalidad. Por ello, es conveniente dejar plasmado la posibilidad de tener acceso a la información por parte de los propios accionistas o a través de personas capacitadas compenetradas en dicha empresa para poder dar las explicaciones que cada uno de ellos requieran.

La confusión patrimonial entre los bienes de la familias y bienes de la empresa es uno de los retos más comunes que debemos atravesar. Desde nuestra actividad cotidiana debemos evitar dichas situaciones. Somos nosotros los que, al momento de la adquisición de los bienes, podemos prevenir estas circunstancias advirtiendo las desventajas en que se incurren. Adquirir los inmuebles o los automotores a nombre de la sociedad, podrá generar grandes conflictos no solo al momento de la planificación sucesoria sino más aun frente a los terceros por la confusión patrimonial que suscita. Frente a los divorcios, quiebras o conflictos interpersonales, la titularidad de dichos bienes puede correr los riesgos propios de cada instancia en el caso que no estuviere clarificado Por motivos impositivos, u otro tipo de justificaciones, se incorpora al patrimonio social, una serie de bienes que son propios de alguno de los miembros de la familia. Al tratarse de la prenda común de los acreedores e incluidos en el patrimonio neto de la sociedad, pueden ser objeto de ejecución por cualquier tercero, circunstancias que además pueden deparar en desigualdades entre los mismos miembros de la sociedad cuyos bienes se encuentran bajo la titularidad de sus patrimonios personales quedando excluidos de su reivindicación.

Sin embargo, creemos que el mayor reto para las empresas familiares de primera generación es lo que llamamos *YOISMO*. El fundador sin perjuicio de trabajar con otros miembros familiares o no, toma las decisiones desde su propia perspectiva sin importarle la opinión del resto, solo apoyándose en su ego que le dice que la empresa fue fundada por él y todo su crecimiento se debe a sus decisiones, por tal motivo no requiere consejo de nadie.

Natalia Christensen, actual Presidente del *IADEF*¹, propone un decálogo para la gobernanza en la empresa familiar

¹ Instituto Argentino de Empresa Familiar.

- 1- Estar de acuerdo en servir al sistema como visión compartida que se debe mantener a lo largo del tiempo y resignificarla, así como mantenerla en la empresa;
- 2- En la familia propietaria tengan presente principios básicos de gobernanza, eficiencia en la utilización de los recursos y por sobre todo la transparencia;
- 3- Establecimiento de la estructura de gobierno;
- 4- Procesos de gobernanza que deben tener en cuenta justicia y equidad;
- 5- Mecanismos de control que auditen el cumplimiento de los objetivos;
- 6- El gobierno debe tener personas competentes, trabajar en unión a pesar de la diversidad;
- 7- Liderazgo que no es sólo de las personas sino también de los órganos tanto el consejo de familia como en el directorio;
- 8- Mantener activo el interés familiar;
- 9- Comunicación y prevención de conflictos;
- 10- Preparar el cambio generacional y el plan paralelo para la familia, empresa y sociedad.

Esta gobernanza deberá equilibrar las relaciones de las partes interesadas familiares y no familiares que interactúen con la empresa tales como accionistas, colaboradores, proveedores, asamblea de socios y futuras generaciones en pro de establecer una apropiada dirección y control de las empresas de familia para alcanzar sus objetivos y agregarles valor a las organizaciones. Generar un buen gobierno mediante los órganos de gobierno diferenciados -asimismo de las funciones ejecutivas y familiares- permitirá una visión mayor a futuro, siempre tratando de lograr la participación de los miembros familiares juntamente con los profesionales necesarios para cada área.

Por lo que otro reto para la empresa familiar es la planificación de la sucesión en la gestión que es tan importante como la anterior. La planificación del traspaso generacional asegura la continuidad de la empresa, así como la sostenibilidad de la familia Sin perjuicio de ello, el traspaso generacional debe ser un proceso tanto para el fundador como para quienes vayan a relevarlo. En el caso de la primera generación, es decir, el fundador, es donde se genera la primera

dificultad: “Las personas nos olvidamos de que podemos ser mortales” por lo que no se plantean que sucedería si mañana no pudieran estar ahí para abrir su empresa. La pandemia a su vez nos enfrentó con otras realidades. Fundadores que se movilizaban a sus negocios, no podían salir de sus casas por su edad y debían delegar en otros, no solo el trabajo dentro del espacio físico de su empresa sino incluso otra multiplicidad de actividades que realizaban en forma presencial. Por ello, aceleró en gran parte de dichas empresas, la necesidad de la toma de decisión en la sucesión de su gestión. El relevo generacional tiene que ser previsto con mayor anticipación para que no se produzca de manera intempestiva y a su vez para que recaiga en la persona más idónea. La familia debe poseer un plan que identifique el proceso de transición de la transferencia de la gestión, la graduación de los procesos de cambio, las responsabilidades que genera, las cualidades que se requieren para realizarlo. Para ello se debiera identificar a los posibles sucesores, a los cuales se los debe capacitar, formarlos tanto mediante educación formal como engendrando experiencias en las habilidades empresariales. Para tal fin se debe preparar no solo al fundador, sino a los sucesores, a la familia y a la empresa como a un todo. En otra oportunidad trajimos a la luz los diversos modelos de sucesión en la gestión mencionados por Leonardo Glikin, pudiendo encontrar familias que adoptan un modelo Integrativo en la elección de la sucesión en el que solo tiene como eje la pertenencia a la familia consanguínea como modo de mantener unido el grupo económico familiar. El modelo Representativo el cual mantiene unido al grupo familiar mediante acuerdos societarios. Se da generalmente cuando la empresa transita a partir de la segunda generación y tiene como propósito la generación de negocios sin gestionarlos permanentemente manteniendo la armonía familiar. El modelo selectivo es cuando se elige a uno o más sucesores para continuar la empresa otorgándole mayor participación societaria y el poder en las decisiones. Situación habitual de miembros que están en la gestión de la empresa frente a aquellos que prefieren la salida de esta o reciben solamente dividendos. El modelo Transaccional que parte del acuerdo del fundador con la nueva generación a quien se le traspasa la empresa a cambio de su subsistencia en condiciones previamente pactadas. Hay otros modelos que se dan en la práctica en donde la empresa familiar si bien nació con el fundador, el ingreso de sus hijos o aun sus yernos incrementan sus ingresos y engrandecen su desarrollo.

Pero últimamente nos estamos encontrando con el nuevo desafío a raíz de los cambios comentados precedentemente que es como interesamos a los más jóvenes para que quieran ocupar esos puestos. Nos encontramos con respuestas tales como *“prefiero recibir mi parte y probar la mía, me voy unos meses a probarla en algún otro país”*, entre otras cosas. Por ello la noción de continuidad se debe enseñar desde la familia para que este sentido de pertenencia forme parte de su ADN. Todos los miembros debieran poder encontrar un espacio para evitar justamente que se opte por vender su parte o cerrar la empresa frente a la inexistencia de miembros que quieran continuarla. Pero sobre todo es a los más jóvenes a quienes hay que incentivarlos para generar un vínculo con los valores y visión de la empresa y que seguramente incluirán el proceso de innovación que ésta requiera, sea renovando lo existente, o abriendo nuevas unidades de negocios. Para ello se requiere brindar a las nuevas generaciones mayor transparencia en la información y posibilidad de participación para generar nuevas oportunidades para que se puedan proyectar. Como dice Joana Roig, heredera de Mercadona, *“las acciones se heredan, pero el rol que ocupas no”*. Para ello, el rol del consultor es tratar de construir un legado transgeneracional. Para ello se impone trabajar mediante escucha activa que produzca la apertura de modelos mentales que permitan la cocreación y colaboración entre los miembros de las diversas generaciones en un marco de diálogo intergeneracional. Los procesos de transformación e innovación son un campo fértil para incentivar el ingreso de las nuevas generaciones. La superposición de roles en la empresa familiar conlleva una serie de conflictos al momento de la toma de decisión empresarial. Esa persona que puede ser accionista, Presidente de la sociedad y también padre o madre, es quien deberá resolver la pugna, tal como tomar la decisión de despedir a su hijo que trabaja en la empresa conllevando a una serie de pujas personales que pudieran ralentizar tal decisión con una pérdida para la empresa o bien tomarla intempestivamente resquebrajando el vínculo parental.



El éxito en la empresa familiar depende de la capacidad de la familia para manejar la transición a través de las generaciones.

(John Ward)

Así como pues desde el punto de vista empresarial, se conforman los órganos societarios de la empresa tales como el Directorio y la Asamblea de accionistas, por el lado de la familia, se propende a la creación de órganos familiares que sirvan como vasos comunicantes entre ambos. Estos órganos son llamados en la gobernanza de la empresa familiar como la **Asamblea de Familia** y el **Consejo de Familia**, los cuales tienen como objetivo vigilar la evolución de la empresa, las decisiones adoptadas por el Directorio, las relaciones de familia, sus necesidades, la cohesión familiar para la continuidad de la misma, la comunicación intrafamiliar y atención del plan de sucesión.

La asamblea de familia tiene por objeto la toma de decisiones y estrategias fundamentales tales como los objetivos a largo plazo, la elección de los sucesores, la situación de los miembros de la familia, la comunicación entre ellos, la planificaciones de la gestión, las sanciones a aplicar a los miembros de la familia, la revisión del protocolo familiar, el análisis de las metas empresariales con relación a los valores y en muchos casos la relación de la empresa familiar con la comunidad. Podrá estar conformada por todos los miembros que en el protocolo familiar así lo permitiere, es decir miembros de la familia a partir de la edad que allí se determine, como los menores de 12 años quienes podrán participar en el acto asambleario con voz pero sin voto y progresivamente otorgándole mayores derechos, personas ajenas a la familia pero que son de confianza de la misma, parientes políticos que tal vez se encuentren excluidos como propietarios en el protocolo y sin perjuicio de ello, requieren que posean información acerca de la marcha del negocio. Son funciones de la Asamblea familiar la protección de los valores familiares, la preservación de la unión familiar, la recepción de la información sobre la situación de la empresa, la evaluación de las situaciones particulares que puedan suscitarse en el seno de la familia, las situaciones familiares particulares y la graduación de las sanciones, la elección de los miembros del consejo de familia, la sugerencia de los proyectos

de reformas tanto en la gestión como en la propiedad. Esta asamblea familiar debe reunirse al menos una vez al año o cuando las circunstancias excepcionales así lo exigieren. Este órgano es sumamente importante por cuanto permite por un lado cohesionar a la familia compartiendo la historia, los valores y la visión familiar y además estrecha vínculos entre los distintos integrantes y acerca a los miembros a la información de la marcha de la empresa con la posibilidad de la participación de las diversas generaciones que conlleva una interacción emocional y afectiva importante para lograr la armonía familiar.

Por su parte, el Consejo de familia es el órgano de dirección que atiende las relaciones de la familia con la actividad de la empresa; se recomienda cuando se genera la familia de hermanos y sobre todo el consorcio de primos. Sin embargo creemos conveniente su creación en la primera generación. Aconsejamos que estén representadas cada una de las ramas familiares siendo sus roles más importantes, construir un plan estratégico familiar, hacer cumplir a la empresa la visión, la misión y los valores familiares, informar a la familia sobre la evolución de la empresa, sus proyectos y conflictos, defender los derechos de los miembros de la familia en la empresa, incorporar a las nuevas generaciones para su ingreso y establecer sus roles, decidir acerca de los miembros propuestos por la familia para integrar los órganos societarios así como también para la sucesión de la gestión, cumplir y hacer cumplir el protocolo familiar así como los códigos de conducta que se hubieren pactado.

El Consejo será un órgano permanente, que delibera, y gestiona lo que evitará una serie de conflictos que pudieren afectar a la empresa, sobre todo cuando esta ha traspasado la segunda generación para lo cual se debe lograr una comunicación abierta, constructiva, respetuosa, que permita gestionar las relaciones familiares y ser el puente fluido y permanente para la empresa.

Entre ambos subsistemas se tiende a lograr un buen gobierno corporativo por la que permite interactuar al consejo de familia con los dos órganos societarios tales como el directorio y la asamblea de socios ya que cada uno de ellos vela por los intereses de los tres subsistemas propuestos por Davis garantizando la comunicación entre los miembros de la familia, los propietarios o accionistas y por otro lado los empleados y la gestión.

Reto respecto a la planificación del patrimonio familiar.

Las familias propietarias más complejas comparten también un patrimonio familiar. Dicho patrimonio no es el patrimonio neto de la empresa, sino que se trata de un patrimonio formado por bienes y activos de la familia que no se encuentran sujetos a los activos de las empresas que la familia conforma. Para lo cual debiéramos pensar en la figura de un *family office*, órgano encargado de manejar dicho patrimonio. Cuando las empresas familiares son vendidas o disueltas, o realizaron parte de su patrimonio o unidades de negocio, queda un remanente de capital que conforma el patrimonio familiar sobre el cual los miembros deciden mantener unificado dicho acervo, motivo por el cual es objeto de planificación. Podemos asesorar la creación de dicho órgano que permitirá, ya no intervenir en la empresa familiar, sino en la planificación y administración de los negocios familiares, la gestión financiera, así como la impositiva, pero por sobre todo se podría encargar del bienestar de cada uno de los miembros de la familia teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada uno de sus integrantes. Este órgano profesionalizado podría ser integrado también por los notarios en los que la familia empresaria delega su confianza. Por ello, este órgano se encuentra al servicio de los intereses de la familia y de su patrimonio cultural.

Las empresas familiares tienen el desafío de continuar creciendo, reinventarse y adaptarse a los cambios que imponen los entornos donde se encuentran, e incluso más allá de sus fronteras, entregando su talento y creando valor.

A modo de reflexión final compartimos el siguiente pensamiento:

--

Los retos en una empresa familiar son como las tormentas en el mar; es necesario tener una buena brújula y un equipo confiable para navegarlos con éxito.

(Jon Robertson)