

# Un instrumento de ayuda para que las empresas familiares trasciendan a sus sucesores

Ing. Agr. María Fernanda Bove Itzaina  
Plan Agropecuario



Desde el Plan Agropecuario en el marco del Fondo de Transferencia de Tecnología y Capacitación (FTTC) hemos monitoreado el funcionamiento de más de 60 empresas ganaderas, dispersas por todo el país. Todas esas empresas podrían encuadrarse dentro de la definición de lo que Donnelley (1974) llama empresas familiares *“Una empresa se considera familiar cuando se identifica con no menos de dos generaciones de una misma familia, y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia”*.

Sucede que tanto aquellos productores propietarios, que con tanto esfuerzo y dedicación desarrollaron sus sistemas productivos, así como quienes lo recibieron y lo continuaron, sienten un especial deseo para que los mismos continúen en manos de la familia en sucesivas generaciones. Dicho de otra manera, que la empresa trascienda a los sucesores.

## **La idea de que la empresa trascienda generaciones**

Hay productores que han dedicado su vida al trabajo de campo, muchas veces resignando cierto confort o gustos personales por el logro de un objetivo mayor, mantener el establecimiento funcionando.

Existiendo este deseo en los titulares, de que la empresa continúe en el seno familiar, parecería lógico la preparación y comunicación a los sucesores, para que se concrete.

Cada empresa familiar es única y tiene que pensarse como tal, de acuerdo con los objetivos de sus miembros y las características de la misma. Respecto a esto, hay diferentes formas para que la empresa trascienda generaciones permaneciendo en el núcleo familiar. Se puede dar que en algunos casos se logre una integración generacional, en otros se dará un relevo, y puede ocurrir que para algunos miembros del grupo familiar, la empresa sea un aporte extra de diferentes labores realizadas. En este sentido, es fundamental trabajar en las finalidades de cada uno para consensuar objetivos, como etapa inicial a todo proceso.

A pesar de los deseos, no siempre las empresas continúan en manos de la familia. Una de las formas para que este sentimiento se concrete en un objetivo, es a través de la profesionalización de la empresa familiar.





### Profesionalización de la empresa familiar

Belausteguigoitia (2017) define la profesionalización como “un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización”. El mismo autor afirma que la profesionalización es un gran reto para todas las empresas, y más aún para aquellas que son familiares.

Una investigación de John Ward (1987), calcula que solo el 30% de las empresas sobrevive a la sucesión de la primera a la segunda generación. A partir de la tercera generación, se vuelve más compleja la estructura organizacional debido a una mayor fragmentación dado la cantidad de familiares accionistas. Las relaciones familiares entre los accionistas en esta etapa son más diversas, y por tanto se genera mayor necesidad de profesionalizar la empresa y el entorno familiar.

En bibliografía consultada, se describen tres principales instrumentos para organizar la profesionalización de las empresas familiares: protocolo de funcionamiento, plan estratégico y plan de sucesión.

En este artículo nos vamos a centrar en el protocolo de funcionamiento para empresas familiares. Este consiste en una herramienta que contempla tres objetivos principales:

1. Fomentar la comunicación entre los miembros del grupo familiar.
2. Mejorar el funcionamiento actual y futuro.
3. Crear un marco para promover que la empresa trascienda a los sucesores.

### El protocolo de funcionamiento, un instrumento de ayuda

Lo único seguro en la vida es que “nadie queda para semilla” y puede ocurrir que luego que falten el o los titulares de las empresas, comiencen los problemas de herencia entre los sucesores.

La comunicación en la familia es fundamental. Para ello, un instrumento de ayuda es la creación de un protocolo de funcionamiento de la empresa familiar.

El protocolo familiar es un acuerdo de familia, plasmado en un documento, donde existen normas de funcionamiento, elaborado, consensado y firmado por todos sus integrantes.

Este instrumento puede facilitar la comunicación entre los miembros de la familia, para que el establecimiento se visualice como una empresa y se actúe de manera profesional en la toma de decisiones sobre su presente y futuro. De hecho, la construcción de este documento a la medida y contemplando cada situación específica, implica transitar por un período de maduración en las relaciones entre los integrantes familiares, para lograr los acuerdos necesarios.

Se considera interesante este instrumento para el caso de empresas agropecuarias de mediana o pequeña escala, ya que lo que se pretende es profesionalizar el manejo actual y futuro, para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos. A su vez, cuando hay más de un sucesor, si se divide este tipo de empresas, se correría el riesgo de trabajar sobre escalas poco rentables, donde los costos de estructura (o costos fijos) se hacen muy pesados.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre este tema, donde a continuación se detallan una serie de puntos que podrían ser considerados en un protocolo de funcionamiento de empresa familiar, teniendo presente que cada familia empresaria es única, con lo cual debe diseñarse de forma particular. Cada punto de los tratados puede ser discutible, pero dan una idea de los temas que se tratan en un protocolo.

### Algunos de los temas que podrían ser acordados en un protocolo de funcionamiento de empresas familiares:

- **Objetivos, proyectos comunes y rumbo a seguir de las empresas.**
- **Mantener el capital de la empresa en la familia consanguínea.**

Una forma común y económica de lograr mantener el capital es que los miembros de la familia consanguínea, previo a la unión conyugal, realicen el trámite mediante escribano de capitulaciones matrimoniales. Un documento de separación de bienes, es fundamental para evitar que haya correspondencia de bienes a familiares políticos, una vez disuelto el matrimonio. Además evita que los familiares políticos, vigente el matrimonio, puedan ejercer derechos como socios. A su vez en el caso de la existencia de pasivos por parte de la empresa, no se comprometería a las familias políticas.

- **Contratación de empleos en la empresa familiar.**

Los miembros del grupo familiar y/o cónyuges podrán ocupar puestos de trabajo en la empresa familiar, siempre y cuando cuenten con la formación, conocimientos y experiencia que se requiera para ello. No es conveniente crear puestos de trabajo innecesarios o que puedan reducir la eficiencia de la empresa familiar.

La retribución a los miembros del grupo familiar por su trabajo en la empresa debe ser acorde al cargo, a las responsabilidades y capacidades de quien lo ocupa. Una forma sencilla, puede ser acordar el salario en función de la escala salarial establecida por el mercado, para puestos comparables en empresas similares.

- **Ningún miembro del grupo familiar estará obligado a mantener su participación en el capital social de la empresa familiar, en contra de su voluntad.**

De este modo, podrá vender la parte que le corresponda a los restantes miembros del grupo familiar, que tendrán un derecho de adquisición preferente sobre la misma. En el caso de que el grupo familiar no pueda acceder a la compra de los bienes del miembro saliente, puede ser ofrecido a terceras personas.

- **Principios de la política económica del grupo familiar.**

Se debe buscar un equilibrio entre la inversión, la retribución del trabajo y el pago de dividendos, entre otros múltiples factores, asegurando con ello la salud económica y financiera de la empresa familiar.

### Otras Consideraciones

Hay muchos puntos para describir o tratar en un protocolo familiar. Los anteriormente descritos son solamente una guía para que los miembros de la empresa familiar tengan una idea de lo que trata este acuerdo. Pero como se mencionó anteriormente, cada protocolo debe ser realizado de forma diferente para cada empresa, en función de sus características y de los objetivos comunes de los miembros del grupo familiar.

Es importante que los miembros del grupo familiar pasen por un proceso de maduración mediante la comunicación efectiva, la cuál podría ser dirigida por un profesional, donde no se vinculen heridas del pasado o reclamos personales que nada tengan que ver con el accionar de la empresa.

La creación de un protocolo de funcionamiento es un proceso que debe servir para fortalecer la comunicación, donde se tratan los temas más sensibles de la empresa y de las relaciones familiares.

### Comentarios finales

Mediante el monitoreo y seguimiento de empresas familiares agropecuarias de los proyectos del FTTC, se pudo observar que hay casos donde lo que está en juego no es el manejo productivo actual, sino toda la unidad productiva y el vínculo familiar, al no haber un proyecto analizado y creado en caso de que el titular falte.

Es importante preparar la sucesión en vida, transmitiendo el conocimiento o las habilidades de los fundadores, consolidando los valores familiares y dejando pautas claras para el trato entre los familiares directos y políticos que continúen con la empresa.

El protocolo no es un fin en sí mismo, sino que es un medio. Lo importante es su construcción. “El camino es la recompensa...”

Este aporte pretende proporcionar algunas ideas, que pueden ser de utilidad, para muchas familias que han pensado en el tema, para aquellas que ya están haciendo algo pero también para las que no encuentran una punta por donde empezar.

El Ing. Agr. Julio Perrachón del Plan Agropecuario, en los últimos años ha creado y está validando un Manual de Integración Generacional, en el cual contempla muchos de los aspectos mencionados en un Protocolo Familiar.

Agradecimiento: al Ing. Agr. Juan Andrés Moreira por los aportes vertidos para la elaboración del presente artículo. ●

### Materiales consultados

Antonio Serrano Acitores y Cintia García Sánchez. 2018. ¿Qué es el protocolo familiar? Guía definitiva.

Badía, J.M. y Escribá-Esteve, A. 2018. La profesionalización de la empresa familiar: conceptualización y elementos claves.

Belausteguigoitia, I. 2017. Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.

Donnelley, R. 1974. Las Empresas Familiares. Revista Harvard Business Review.

Gómez y Moreno. 2018. ¿Qué es el protocolo de la empresa familiar y cómo funciona?

Infoautonomos. 2016. Protocolo de empresa familiar.

Lozano Posso, M. 2000. El protocolo de las empresas de propiedad familiar.

Perrachón, J. 2009. Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. In: Familias y campo, rescatando estrategias de adaptación. Instituto Plan Agropecuario.

Ravaglia, F. 2016. Las oportunidades que nos brinda la empresa familiar

Sicardi, G. 2016. El protocolo en la empresa familiar.