



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***La Empresa Familiar:***

***Claves para la supervivencia generacional***

**Autora: Andrea Pagani**

**Legajo: 16150**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Co-Mentor: M. Fernanda Tamborini**

**Victoria, Junio 2009**



Trabajo de Licenciatura  
en Administración de Empresas



**La Empresa Familiar:  
Claves para la supervivencia generacional**

A large, faint watermark of the university's logo is centered in the background behind the title text.

Universidad de  
**San Andrés**

Autora: Andrea Pagani  
Legajo: 16150

Mentor: Sergio Postigo  
Co-Mentor: M. Fernanda Tamborini

Victoria, Junio 2009

## Índice

<b>1. Resumen y agradecimientos .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Introducción y Justificación del tema.....</b>	<b>4</b>
2.1 Objetivos.....	6
2.2 Preguntas de investigación .....	6
<b>3. Estrategia Metodológica.....</b>	<b>7</b>
3.1 Fichas de casos .....	8
3.2 Limitaciones de este trabajo .....	11
<b>4. La empresa familiar .....</b>	<b>11</b>
4.1 Ventajas y Debilidades de las Empresas Familiares .....	12
4.2 Etapas y Ciclos de Vida de la Empresa Familiar.....	14
<b>5. Planificación de la Sucesión .....</b>	<b>17</b>
5.1 Proceso Sucesorio.....	17
5.2 Profesionalización de la empresa .....	18
5.3 Desarrollo de la siguiente generación.....	19
5.4 Ingreso a la empresa .....	22
5.5 Selección del Sucesor .....	24
<b>6. Gobierno de la Empresa Familiar.....</b>	<b>25</b>
6.1 Directorio.....	25
6.2 Consejo Familiar y Protocolo.....	29
<b>7. Conclusiones Marco Teórico .....</b>	<b>32</b>
<b>8. Trabajo de campo.....</b>	<b>34</b>
<b>Caso 1: Empresa Grobocopatel.....</b>	<b>35</b>
i. <u>Historia</u> .....	35
ii. <u>La Empresa</u> .....	35
iii. <u>Sucesión</u> .....	36
iv. <u>Planificación</u> .....	37
v. <u>Estructuras de Gobierno</u> .....	37
vi. <u>Resultados</u> .....	38
<b>Caso 2: Empresa CEBRA .....</b>	<b>38</b>
i. <u>Historia</u> .....	39
ii. <u>La Empresa</u> .....	40
iii. <u>Sucesión</u> .....	41
iv. <u>Planificación</u> .....	42
v. <u>Estructuras de Gobierno</u> .....	42
vi. <u>Resultados</u> .....	43
<b>Caso 3: Empresa Cabrales.....</b>	<b>43</b>
i. <u>Historia</u> .....	43
ii. <u>La Empresa</u> .....	44
iii. <u>Sucesión</u> .....	45
iv. <u>Planificación</u> .....	46
v. <u>Estructuras de Gobierno</u> .....	46
vi. <u>Resultados</u> .....	47
<b>Caso 4: Empresa GIRASOL.....</b>	<b>48</b>
i. <u>Historia</u> .....	48

ii.	<u>La Empresa</u> .....	49
iii.	<u>Sucesión</u> .....	50
iv.	<u>Planificación</u> .....	51
v.	<u>Estructuras de Gobierno</u> .....	51
vi.	<u>Resultados</u> .....	52
	<b>Caso 5: Empresa Arcor</b> .....	53
i.	<u>Historia</u> .....	53
ii.	<u>La Empresa</u> .....	54
iii.	<u>Sucesión</u> .....	56
iv.	<u>Planificación</u> .....	57
v.	<u>Estructuras de Gobierno</u> .....	59
vi.	<u>Resultados</u> .....	59
	<b>9. Conclusión</b> .....	60
	<b>10. Bibliografía</b> .....	64
	<b>Anexo 1: Guía de preguntas</b> .....	66



Universidad de  
**San Andrés**

## **1. Resumen y agradecimientos**

Existe una función muy importante que definió mi compromiso a realizar este trabajo y es la de integrante de una familia que posee una empresa familiar. Como integrante que creció dentro de una empresa familiar, a la que vio consolidarse tras el esfuerzo día a día de quienes la componen, atravesando por éxitos y decepciones. Creo que en las empresas familiares existe una gran motivación y unión, producto de la dedicación y esfuerzo de quienes trabajan en ella con un mismo objetivo y la misma pasión.

En este trabajo se estudian los mecanismos de sucesión para las empresas familiares y las estructuras de gobierno como principal pilar para el desarrollo de transiciones exitosas.

Primero se definió la empresa familiar y se presentaron sus ventajas y desventajas. También se delimitó el ciclo de vida y las etapas por las cuales la empresa se desarrolla a través de las distintas ópticas. Luego se estudió la planificación de la sucesión, considerando a ésta como un proceso, y la formación de la generación sucesora, su desarrollo e ingreso en la compañía. Como cierre del marco teórico se exponen los órganos de gobierno en la empresa familiar, describiendo sus principales funciones y su importancia en las transiciones generacionales.

Finalmente, se realizó un trabajo de campo en el que se estudió como fue el proceso de sucesión que vivieron los familiares entrevistados de cinco empresas argentinas y cómo se preparan y que medidas toman para la próxima sucesión que deberán enfrentar.

Quiero agradecer a mi mentor y comentor por su paciencia y colaboración, por guiarme en el camino de la realización de este trabajo y darme el empuje necesario para realizarlo. Agradezco también a mi familia por su paciencia y su no paciencia que me alentó a terminar con este trabajo. También a Úrsula que me guió con sus consejos y me consiguió las entrevistas; a los entrevistados que me prestaron su tiempo y su confianza. A mis amigas que me ayudaron mucho para terminar el trabajo. Y, por último, a mi papá y mi mamá porque me dan todos los días el ejemplo y la fuerza para crecer.

## **2. Introducción y Justificación del tema**

La empresa de propiedad familiar es la forma más común de organización empresarial en el mundo. Las empresas administradas por sus dueños representan aproximadamente entre el 70% y el 80% de los negocios en el mundo, ocupan más del 50% de mano de obra y contribuyen con entre el 50% y 75% del producto bruto de los países en los que operan. A pesar de su importancia, sólo el 24% de ellas llega a la segunda generación y menos del 10% sobrevive a la tercera (Elbaum, 2009). En un país donde muchas corporaciones y multinacionales abandonan el país en tiempos de crisis en busca de mejores oportunidades de negocios y forma de resguardo, las empresas familiares son las que apuestan por el país y las que defienden lo que construyeron cueste lo que cueste (Fuentes, 2009).

En una conferencia sobre empresas familiares, Iván Lansberg (2006) destacó que uno de los principales desafíos que atraviesan estas empresas es la sucesión, que si no es planificada con anticipación, puede afectar la continuidad de la empresa. La sucesión debe ser planeada y deben realizarse las preparaciones necesarias para asegurar no solo la continuidad de la empresa, a través de una transición exitosa de liderazgo, sino también, la armonía familiar. No todas las empresas familiares son exitosas en el traspaso generacional.

El objetivo de este trabajo es entonces analizar y describir casos exitosos de empresas argentinas que permitan mostrar las mejores prácticas llevadas a cabo para mantener la empresa familiar, generación tras generación.

La bibliografía sobre empresas familiares es extensa y se concentra en analizar temas tales como la elección de los sucesores y el traspaso generacional (Lansberg, 2000), las etapas por las que atraviesan las empresas familiares y sus desafíos en cada una de ellas (Gersick *et al.* 1997; Martínez, 2006), el éxito de las empresas familiares en el mundo globalizado y las estructuras de gobierno de las empresas familiares (Doderó, 2008; Martínez, 2006 y Lansberg, 2000 y 2006). Estos temas entre otros destacados por la temática de la empresa familiar cuentan con una extensa bibliografía de la que se recataron aquellos estudios y trabajos que más se acercaban a los objetivos del presente trabajo de graduación.

Trabajos de graduación anteriores realizados sobre la temática de las empresas familiares, se focalizaron en el proceso de profesionalización en las empresas familiares en donde ya se encuentra incorporada la segunda generación (Casanova, 2001) y la problemática del

traspaso generacional proponiendo la profesionalización como medio para asegurar un traspaso exitoso (Kehayoglu, 1999). Más recientemente, un trabajo analizó el rol del directorio y de los directores no familiares analizando los factores que dificultan e impiden la contratación de estos últimos (Barale, 2002).

Las empresas que se estudian en este trabajo son distintas en cuanto al volumen, facturación, sectores que abarcan y tamaño entre otros.

El foco principal del trabajo es entonces el análisis, a partir de la situación actual de cada empresa tomada como caso, en cuanto a cómo manejan o han logrado manejar el proceso de sucesión para obtener de esta forma un conjunto de prácticas que sean el pilar de un proceso de sucesión exitoso para la compañía y la familia.

## 2.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es describir las mejores prácticas para la supervivencia generacional a partir de un análisis de casos de empresas familiares argentinas que se encuentran entre la segunda y tercera generación.

Los objetivos particulares son:

- Analizar el nivel de importancia que los propietarios y la familia le asignan a los temas de la sucesión.
- Estudiar los gobiernos de las empresas familiares y su importancia en los procesos sucesorios.
- Identificar qué medidas toman las empresas familiares grandes para anticipar el manejo de las futuras sucesiones.

## 2.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las mejores prácticas que se extraen a partir de los casos bajo análisis, en lo que respecta a los procesos sucesorios de empresas familiares? (particularmente los que se encuentran en la segunda y/o tercera generación).

2. ¿Qué importancia asignan o asignaron las empresas bajo análisis, a la creación de estructuras de gobierno como mecanismo para tener traspasos generacionales exitosos?
3. ¿Qué medidas toman las empresas familiares grandes para el manejo de las futuras sucesiones?

### 3. Estrategia Metodológica

Este trabajo combina un estudio descriptivo, con una investigación cualitativa basada en el análisis de casos<sup>1</sup> en profundidad.

Un estudio de caso puede ser intrínseco, es decir, su objetivo es captar la singularidad del caso en sí, probando relaciones, sondeándolo en relación a distintos temas; o también puede ser instrumental, se estudia el caso en relación a un único tema, por lo que el caso sirve para comprender un fenómeno o las relaciones dentro de éste. En este trabajo, el estudio de casos es instrumental ya que se estudia a cada caso en relación a un único tema, el de la sucesión y su preparación (Pando, 2006).

Los casos corresponden a las siguientes empresas:

	<b>Año de fundación</b>	<b>Sector</b>	<b>Facturación</b>	<b>Cobertura Geográfica</b>	<b>Cantidad de Empleados</b>	<b>Generación</b>
<b>Cabrales</b>	1941	Cafetero	\$ 90 millones	Argentina y países vecinos	330	tercera
<b>CEBRA (*)</b>	1908	Construcción y servicios	US\$ 400 millones	Argentina y países vecinos	15000	tercera
<b>GIRASOL (*)</b>	1948	Agroindustrial	US\$ 2200 millones	Argentina y exportaciones	2200	segunda
<b>Grobocopatel</b>	1948	Agronegocios	US\$ 300 millones	Argentina y países vecinos	500	segunda
<b>Arcor</b>	1951	Alimenticio y Packaging	US\$ 2300 millones	Argentina y Latinoamérica	20000	segunda

<sup>1</sup> Cabe aclarar que de las 5 empresas, 2 solicitaron mantener bajo confidencialidad el nombre real de la empresa y los entrevistados.

(\*) Corresponden a nombres ficticios para mantener la confidencialidad de la identidad real de la empresa.

Un factor clave de la metodología fue la realización de entrevistas con familiares de cada empresa que se encontraran trabajando dentro de la empresa y pudieran describir como fue el proceso sucesorio que cada uno enfrentó y como se preparan para el próximo. Estas empresas no representan una muestra grande ya que no es el objetivo de este estudio obtener estadísticas en el trabajo. Las mismas responden además, a una caracterización realizada para acotar el número de empresas a estudiar.

1. Empresas Argentinas Familiares
2. Se encuentran en la 2/3 generación
3. Trabajan más de 500 empleados
4. Están radicadas en el interior
5. Facturan más de US\$ 30 millones

#### Lista de Variables

- Nivel de profesionalización
- Presencia de estructuras de gobierno
- Presencia de familiares trabajando en la empresa
- Existencia de una planificación para la sucesión
- Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la familia, la empresa y el negocio

#### 3.1 Fichas de casos

##### CASO 1: GROBOCOPATEL

*Negocio:* Comercialización de granos, agroinsumos, producción agrícola y operaciones

*Fundación:* 1948

*Cantidad de empleados:* 500

*Lugar de radicación:* Carlos Casares

*Facturación:* US\$ 300 millones

*Generación en la que se encuentra:* segunda

CASO 2: CEBRA

*Negocio:* Construcción, ingeniería ambiental, servicios sanitarios, concesiones viales, desarrollos inmobiliario, turismo y tecnología

*Fundación:* 1908

*Cantidad de empleados:* 15.000

*Lugar de radicación:* Córdoba

*Facturación:* US\$ 400 millones

*Generación en la que se encuentra:* tercera

CASO 3: CABRALES

*Negocio:* Café, té, infusiones, azúcar, endulzantes, especias y chocolate

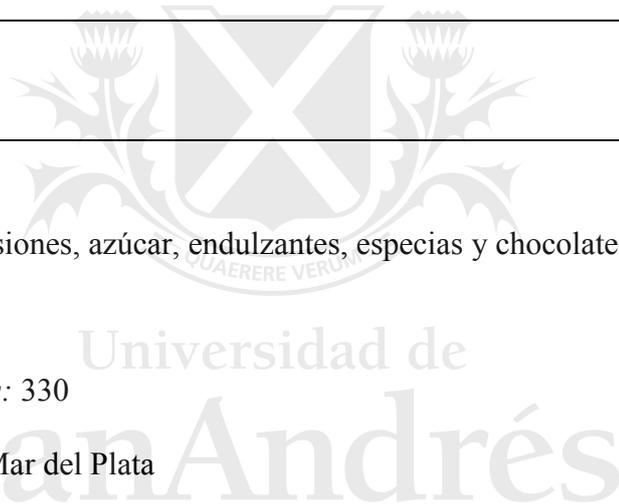
*Fundación:* 1941

*Cantidad de empleados:* 330

*Lugar de radicación:* Mar del Plata

*Facturación:* \$ 90.000.000

*Generación en la que se encuentra:* tercera



#### CASO 4: GIRASOL

*Negocio:* commodities, alimentos naturales, aceites vegetales, aderezos, maní para consumo masivo

*Fundación:* 1948

*Cantidad de empleados:* 2.200

*Lugar de radicación:* General Deheza

*Facturación:* US\$ 2.200 millones

*Generación en la que se encuentra:* segunda

#### CASO 5: ARCOR

*Negocio:* Producción de golosinas, galletas, chocolates, alimentos, helados y cartón corrugado

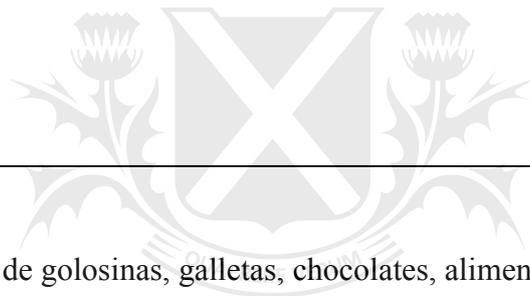
*Fundación:* 1951

*Cantidad de empleados:* 20.000

*Lugar de radicación:* Córdoba

*Facturación:* US\$ 2300 millones

*Generación en la que se encuentra:* segunda



Universidad de

San Andrés

### 3.2 Limitaciones de este trabajo

Para empezar, el trabajo es un estudio de casos y las conclusiones no serán representativas del conjunto de las empresas familiares en Argentina. Además, el estudio se hizo en base a entrevistas con los familiares que trabajan dentro de las empresas familiares lo cual puede llevar a un grado de subjetividad a ser la persona parte de la empresa y de la familia y también dificulta la posibilidad de hablar de ciertos temas que dentro de la familia y la compañía pueden resultar frágiles. Temas como por ejemplo, la presencia de conflictos en los momentos de sucesión, las expectativas personales en cuanto al lugar que cada persona desea ocupar en la empresa y también saber si el sueño de ellos fue siempre trabajar en la empresa o corresponde más a un mandato o compromiso familiar, son temas difíciles de abarcar.

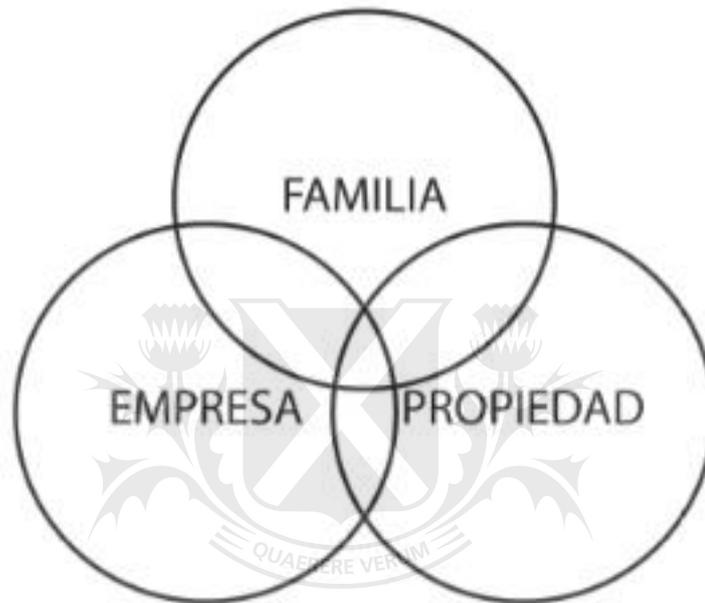
### **4. La empresa familiar**

Primero y principal es importante entender y comprender el concepto de empresa familiar. Si bien hay muchas definiciones e ideas acerca de lo que es una empresa familiar, una definición muy completa es la de Nogueira (1984): “La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos”.

Existen tres características básicas para identificar a una empresa familiar (Martinez, 2006). La primera es que su propiedad es controlada por una familia. La segunda característica es que algunos miembros de la familia conducen sus negocios, es decir, que son dirigidas por sus propios dueños. No obstante, cuando las empresas familiares van transformándose en grandes empresas, esta característica se va perdiendo y los miembros clave de la familia pasan al directorio o consejo de administración, dejando la gerencia en manos de profesionales no familiares. Así la familia queda conduciendo los negocios desde el directorio en un rol más estratégico de la empresa y menos operativo.

Por último, la tercera característica de una empresa familiar es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Una buena manera de describir el mundo de la empresa familiar es a través del diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davis (1992).



Universidad de  
**San Andrés**

Estos tres círculos son: la empresa, la familia y la propiedad, representado de esta forma los tres distintos grupos de interés en una empresa familiar, los ejecutivos y empleados, los familiares y socios o accionistas. El esquema ayuda a entender con más facilidad la problemática y dinámica de la empresa familiar a través de las interacciones que muestran el esquema; estas interacciones son lugares de ventaja y oportunidades para las empresas familiares ya que la familia incorpora una combinación de energía, motivación, tradición, valores y cultura pero también son zonas de conflictos y debilidades porque que también conlleva elementos emocionales y humanos que pueden generar conflictos.

#### 4.1 Ventajas y Debilidades de las Empresas Familiares

En general, se suelen tener más presentes las debilidades de las empresas familiares que sus fortalezas. Si bien hay que poner atención en las debilidades y desventajas, hay que también poner interés en los éxitos que tienen las mismas que no son pocos y son variados.

Las ventajas son (Martinez, 2006:24):

1. Una visión más a largo plazo
2. Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
3. Mayor velocidad de la decisión
4. Una cultura empresarial fuerte
5. Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos
6. Mayor continuidad de la empresa y permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
7. Menores costes de agencia
8. Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
9. Mayor responsabilidad social

Las debilidades y desventajas de las empresas familiares tienen su origen justamente en la estrecha relación existente entre el negocio y la familia. Las principales desventajas son (Martinez, 2006:25):

1. Superposición de roles empresariales y familiares
2. Falta de planificación de la sucesión
3. Nepotismo
4. Exceso de desconfianza, control y secreto
5. Gran resistencia al cambio y profesionalización
6. Falta de una mentalidad orientada a resultados
7. Liderazgo demasiado largo
8. Dificultad para atraer gente talentosa
9. Estancamiento estratégico
10. Tasa de reinversión inadecuada

Tanto las ventajas como las desventajas señaladas se pueden explicar por sí solas. Las empresas familiares deben poder aprovecharse de estas fortalezas pero también tienen que aprender a manejar sus desventajas de forma que se cree y no se destruya el valor de la empresa familiar.

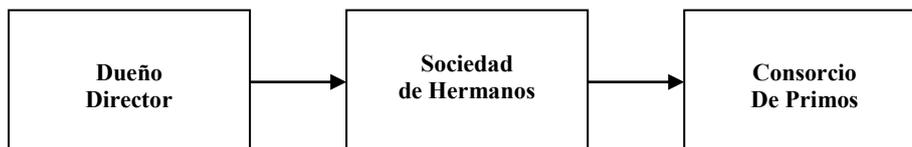
#### 4.2 Etapas y Ciclos de Vida de la Empresa Familiar

Las empresas familiares pasan por varias etapas en lo que se podría dominar su ciclo de vida, como bien expuso John Davis (2008). Por lo tanto, existen diferentes tipos de empresas familiares y de problemática asociada, de acuerdo a la etapa en que se encuentran.

Hay tres formas de analizar las empresas de familia y sus etapas: desde la óptica de la distribución de la propiedad, desde la óptica familiar y desde la óptica del negocio. Davis (2008 y 1997), Lansberg (2000 y 2006), Martínez (2006) entre otros, estudiaron las distintas tipologías de sucesiones que atraviesan las empresas a medida que se van desarrollando en su ciclo de vida y las etapas que atraviesan desde las distintas perspectivas (propiedad, familia y negocio). A continuación, se explican brevemente las etapas y formas de las empresas familiares en base a los estudios de estos autores.

Cuando se las analiza desde la óptica de la distribución de la propiedad y, en consecuencia, de la influencia sobre el gobierno, las empresas familiares responden a tres formas: las empresas con un dueño director, las sociedades de hermanos y el consorcio de primos. Esto se observa en el gráfico a continuación, basado en (Lansberg, 2000).

**Ciclo de Vida y Distribución de la Propiedad**



Estas formas básicas están relacionadas con la etapa generacional en la que se encuentra la compañía, de manera tal que la empresa con un dueño director durante la primera generación, puede pasar a ser una sociedad de hermanos en la segunda y un consorcio de primos en la tercera.

#### Etapa 1: La empresa familiar con un dueño-controlador

Esta es la etapa de la fundación de la empresa por lo general. Es en la que una persona visionaria y emprendedora crea el negocio, es exitoso y desea transmitir la empresa a sus hijos para que su obra continúe en el tiempo.

#### Etapa 2: La sociedad de hermanos

La legislación argentina propicia una transferencia de propiedad igualitaria entre los hijos, por lo que la sociedad de hermanos suele ser la sucesión natural de la etapa 1. No siempre los hermanos son los continuadores de la empresa familiar ya que hay ocasiones en que la misma nace a partir de una visión emprendedora de hermanos. No importa el caso, generalmente algunos hermanos trabajan en la empresa, con lo cual pueden ser ejecutivos además de socios y accionistas, mientras que otros que no trabajan son solo propietarios.

#### Etapa 3: El consorcio de primos

Esta forma de empresa familiar se caracteriza por una estructura fragmentada de la propiedad. Su rasgo distintivo es su carácter dinástico y el hecho de que las acciones están en manos de un gran número de primos.

En los consorcios de primos, los cargos directivos suelen recaer en representantes de varias ramas de la familia; además, hay con frecuencia un gran número de primos accionistas que no participan de la empresa. Las familias tienden a crecer exponencialmente, mientras que las empresas crecen linealmente.

Esta forma es la más avanzada de empresa familiar y al existir un mayor número de accionistas, los vínculos familiares se van diluyendo transformando a este tipo de empresa familiar en la más compleja de manejar.

Desde la perspectiva de la familia, el desarrollo de ésta con la empresa familiar se divide en cuatro etapas: familias jóvenes en la empresa, ingreso a la empresa familiar, trabajo en conjunto, traspaso del bastón de mando que se presentará más adelante en el trabajo. En pocas palabras, explica la dinámica familiar y su rol en la empresa.

Del lado del desarrollo de los negocios se distinguen tres etapas en el desarrollo empresarial de las empresas familiares (Martinez, 2006).

#### Etapa 1: Inicio y despegue del negocio

En esta etapa, la empresa recién fundada da sus primeros pasos. Es una etapa muy difícil donde muchos negocios suelen hundirse. Aquellas empresas familiares que sobreviven pasan a una segunda etapa.

#### Etapa 2: Expansión y formalización de los negocios

Aquí la empresa crece, primero a nivel regional, luego nacional y muchas veces internacionalmente. En esta etapa la empresa se preocupa por desarrollar sus negocios, crecer en ventas y llevan a cabo un proceso de profesionalización de sus actividades al incorporar profesionales con estudios y experiencias. Los procesos y sistemas se estandarizan también.

#### Etapa 3: Madurez del negocio

Es la etapa de consolidación del negocio donde el crecimiento de la empresa demanda más recursos y coordinación. Algunas empresas siguen creciendo pero a un paso menos acelerado, otras necesitan abrirse a la bolsa para conseguir capital necesario y otras tantas son vendidas dejando de ser familiares. Las empresas que siguen en manos de una familia, en esta etapa se institucionalizan, es decir se crea una institución en la empresa familiar que sobrepasa a las personas y que perdura por sí misma; aunque cambien las personas, la institución queda.

Tanto la familia, como la propiedad de la empresa y sus negocios son distintos ángulos por los que se puede estudiar a la empresa familiar a medida que ésta va creciendo y consolidándose. Todas están interrelacionadas y ayudan a comprender los cambios que se generan dentro de la empresa dando un visión integral de la empresa y la familia, mostrando tanto el espíritu de pasión y compromiso que ponen los familiares para mantener la empresa.

## **5. Planificación de la Sucesión**

### 5.1 Proceso Sucesorio

Uno de los problemas más críticos de las empresas familiares es la sucesión que es definida como la “transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra” (Martinez 2006:47).

En Argentina, el 70% de las empresas familiares desaparece en cada generación (Martinez, 2006). Esto se debe a que los propietarios y directivos toman muy tarde, si es que toman, decisiones relevantes para garantizar la continuidad de la empresa. Una de estas decisiones es la planificación anticipada de la sucesión, que al ser difícil debe ser pensada “como un proceso y no como un evento” (Lansberg, 2000).

Tanto en las empresas grandes como en las medianas, tener en cuenta la sucesión es importante. Ahora bien los factores que hay que tener en cuenta son distintos. En una empresa PyME, muchos estudios sugieren llevar a cabo una serie de actividades como por ejemplo :institucionalizar<sup>2</sup> la empresa familiar, desarrollar un plan estratégico para la empresa definiendo un rumbo para crecer en los próximos años, y también escribir la misión, los valores y las principales políticas de la empresa que desea perpetuar en el futuro. Esto en las empresas más grandes ya se encuentra realizado.

Si bien el índice de supervivencia previamente mencionado muestra que menos del 10% de las empresas familiares llega a la tercera generación, aún así, hay empresas grandes que logran superar este desafío en cada generación como por ejemplo: Barilla, S.C.Johnson, Hermes y Lego.

---

<sup>2</sup> Se refiere a convertirla en una institución que pueda perdurar en el tiempo.

En el proceso de transición de la primera a la segunda generación los accionistas tienen relación de hermanos. La empresa se hace más compleja y los negocios se expanden dejando a la propiedad fragmentada. Los hermanos deben querer trabajar como equipo y en esta etapa de transición la armonía familiar suele ser una prioridad para los padres. En cambio, la transición de la segunda a la tercera generación es más difícil. Para empezar, como ya he mencionado, hay más candidatos, la participación se encuentra más dividida, lo que puede llevar a una crisis de control, la elección del sucesor es más difícil y las relaciones entre primos pueden causar problemas.

Una desventaja que no es menor es que los jóvenes de la tercera generación se encuentran muchas veces formados y educados en un contexto protegido, de seguridad financiera lo que hace que no compartan el mismo entusiasmo de sus padres por la empresa y en muchos casos también genere falta de compromiso. En la tercera generación el éxito de las empresas familiares se hace más complejo. En esta etapa, como en la segunda generación, es importante considerar la profesionalización y la incorporación de sistemas de gestión modernos para obtener un mayor control (Doderó, 2008).

## 5.2 Profesionalización de la empresa

Damián Kehayoglu realizó en 1999 su trabajo de Licenciatura sobre la profesionalización de la gestión como consecuencia de traspasos generacionales exitosos. El estudio que él realizó mostró el proceso como un posible mecanismo para la supervivencia generacional, resaltando que la empresa familiar que logró ser exitosa, se encuentra generalmente liderada por un fundador con una gran visión y con una energía poderosa para llevarla a cabo. Sin embargo, el trabajo manifestó que, la probabilidad de que alguno de sus descendientes posea el mismo empuje y un espíritu de lucha y sacrificio parecido, es muy baja.

Es por esto que en muchos casos, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, es necesario profesionalizar la empresa y de esta forma eliminar la dependencia absoluta en una o más personas. Profesionalizar la empresa no implica que los familiares no tendrán un lugar en la misma, lo que se intenta mediante este proceso es cambiar su estilo de conducción. Profesionalizar la empresa significa tener un equipo gerencial preparado no

sólo con conocimientos y experiencia sino que también con estudios superiores (Kehayoglu, 1999).

Además, el trabajo reveló que, incluir en el plan sucesorio un proceso de profesionalización permitirá establecer que los códigos mediante los cuales la empresa operará serán los de la empresa y no los de la institución familiar. Además, de esta forma queda claro que la política de ingreso de los familiares en la compañía se basará en el mérito. Se determina de esta manera que los miembros de la familia deberían reunir determinadas capacidades al igual que cualquier persona externa que aspire a un puesto de trabajo y se elimina la posibilidad de incorporar miembros de la familia que no sean idóneos para el funcionamiento de la empresa.

Los gerentes no familiares son importantes promotores del desarrollo de la siguiente generación. Su papel es muy importante porque ayudan y colaboran para que se desarrolle la generación de la familia que conducirá los destinos de la empresa en el futuro.

Para el caso particular de este trabajo, las empresas que se consideraron para realizar este trabajo se encuentran profesionalizadas.

### 5.3 Desarrollo de la siguiente generación

Si nos concentramos en la familia es indispensable estudiar cómo se deben preparar a los candidatos de la familia. Que el posible sucesor sea parte de la familia no quiere decir que la tarea sea más fácil, al contrario, es un proceso dificultoso en donde también se deben tener en cuenta las emociones y aspiraciones de la familia así como la de los candidatos.

“El tiempo es el motor que pone en movimiento la sucesión en las empresas familiares. Si todo funciona bien, la planificación del retiro de los mayores, su tarea de guiar a los más jóvenes, concluyen en un cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo” Que el proceso de sucesión se encuentre con problemas, tensiones o sea armonioso va a depender de la calidad de las relaciones familiares” (Lansberg 2000:217).

Se definieron más arriba, cuatro etapas en la evolución de una empresa familiar desde la perspectiva familiar, cada una de las cuales presenta claros desafíos y conflictos

psicológicos para los miembros que participan activamente así como a sus cónyuges e hijos. Estas etapas, como mencioné más arriba, han sido definidas y descritas utilizando los estudios de Lansberg (2000 y 2006), y Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

En la primera de estas etapas, *Familias Jóvenes en la Empresa*, uno o ambos padres se encuentran trabajando arduamente en la creación de la empresa o en la consolidación de su liderazgo en una compañía existente. En esta etapa, el padre puede hacer mucho para transmitir a sus hijos los desafíos así como los placeres de trabajar en una empresa familiar. Es importante que los padres den a sus hijos una visión clara de lo que es trabajar en la empresa familiar y ser propietario de ella. Asimismo es recomendable también contarle a los hijos acerca de la historia y las costumbres de la empresa y la familia.

La preocupación principal en esta etapa de esta joven pareja empresaria es lograr el éxito en la carrera. A sí mismo, al lograrlo, generar confianza y presencia dentro de su comunidad.

En la siguiente etapa, *Ingreso en el negocio*, los hijos se encuentran en la universidad o próximos a graduarse, ya listos para pensar seriamente en el futuro. Tienen mucho aprendizaje teórico y están muy ansiosos por demostrarse a sí mismos y a los demás que son capaces.

En esta etapa los principales desafíos son: la separación e individualización de la generación más joven y facilitar un buen proceso para las decisiones de carrera en la empresa (Gersick *et al.* 1997).

Luego sigue la etapa de *Trabajo Conjunto* los jóvenes tratan de consolidar su lugar dentro de la empresa familiar como sucesores creíbles. Sienten la necesidad de tomarse la vida en serio y de comprometerse con su carrera profesional. Si la experiencia hasta ese momento en la empresa no los satisface ya sea porque no es lo que ellos esperaban o descubren que no les gusta, entonces probablemente decidan que la tarea no es para ellos y busquen otras oportunidades; si la experiencia fue positiva, se van a comprometer con la empresa y pensarán en el desarrollo profesional en la empresa.

Es también este el momento donde se ponen a prueba las capacidades y competencias de los posibles sucesores, donde se evalúa si tienen las condiciones para ser líderes del futuro.

Si bien no es fácil, existe en esta etapa la necesidad de relevar a los familiares que no posean un buen desempeño en los primeros años de carrera en la empresa y ayudarlos a través de la familia mostrándoles que tienen capacidades para otro tipo de actividades. Hay que removerlos lo más pronto posible, no sólo por la empresa, sino también por ellos, de forma de que puedan capacitarse más y luego reubicarse en el mundo laboral. Una manera para realizar esto de forma que no sea traumática es, y hay empresas que lo realizan, crear una “oficina” que se dedique a incentivar emprendimientos. Alguno de estos familiares que no poseen las capacidades o el deseo de trabajar dentro de la empresa familiar, pueden tener su deseo de realizar algo propio; contar con el apoyo de la familia a través de una ayuda por medio de la empresa los ayudará a ellos, así como también a la familia y a la empresa. Es una salida que cuenta con el respaldo incondicional de los familiares y es a la vez un voto de confianza.

Finalmente, la última etapa es la de *Alejamiento y Cesión*. En ésta, se plantea la prueba final para los mayores que consiste en plantearse si finalmente darán un paso al costado dejando que sus sucesores asuman el control del negocio. En esta etapa es indispensable también que el líder actual desarrolle planes de contingencia en caso de que haya cambios dramáticos y el sucesor cambie de opinión. Es también necesario motivar a la próxima generación y en especial al sucesor a que se realicen planes para revitalizar a la empresa. Es crucial mantener viva la estrategia de la compañía, así como también que la próxima generación pueda llevar adelante su plan estratégico y hacer los cambios que les parezca necesarios para que vuelva una vez más a ser emprendedora a través de la introducción de innovaciones.

En cuanto a los principales gerentes, en esta etapa se espera que ellos mismos brinden apoyo al sucesor y se encuentren preparados para cuando el mismo asuma al mando. Deben estar bien mentalizados para ponerse a disposición del nuevo líder y ayudar con la transición.

Los hijos tienen la posibilidad de decidir unirse o no a la empresa familiar. A lo largo de sus años, aprenden mucho sobre el lugar que ocupan en el mundo y sobre sus

responsabilidades y llegan a comprender que son parte de una familia cuyos predecesores han logrado algo único, una empresa que beneficia a muchas otras personas y que está permanentemente expuesta a la opinión de la gente. Empiezan a conocer las tradiciones y los valores familiares.

En su estudio, Lansberg (2000) manifestó que es importante que los padres alcancen un equilibrio al transmitir estos valores. Si bien deben expresar su entusiasmo por la empresa, los mensajes de culpa como por ejemplo: “Estoy haciendo todo esto por ustedes” o “Algún día todo esto les pertenecerá” deben tratar de evitarse ya que generan cierta presión y es fundamental comprender que sin libertad para elegir, no puede haber nunca un compromiso genuino. Los hijos ven como los padres a través de un gran sacrificio y esfuerzo hacen crecer y consolidan la empresa en su país y en el mundo y a la vez entienden que también eso fue una elección. Pero también se plantean si ellos serían capaces de ceder lo mismo que ellos han cedido para lograr lo que lograron y alcanza con este miedo y presión de pensar si serán al menos tan capaces como ellos para generar un miedo que no es raro.

Las familias pueden hacer cosas para mejorar las posibilidades de que los integrantes trabajen juntos en la empresa como por ejemplo, crear un entorno en el que los hijos se sientan libres para hablar de sus aspiraciones. Hay distintas formas de sembrar el entusiasmo en los integrantes de la próxima generación, pero hay que también enseñar respeto por el profesionalismo y exigir niveles de desempeño necesarios para que una empresa sea viable. Sin profesionalismo, los hijos motivados no van a estar correctamente preparados para llevar adelante la empresa.

#### 5.4 Ingreso a la empresa

Según Lansberg (2000), las familias que hacen un buen trabajo de preparación de los jóvenes para ingresar a la empresa familiar prestan mucha atención a los sueños y necesidades de sus hijos. Se crea un entorno en el que todos pueden conversar sobre las opciones profesionales y el futuro de la empresa.

Para el joven que inicia su carrera en la empresa familiar, el feedback sincero de sus colaboradores y supervisores es absolutamente esencial para corregir errores y mejorar el desempeño. Sin embargo, no siempre se recibe retroalimentación de alta calidad.

Los autores especialistas en el tema de empresas familiares señalan la necesidad de entrenamiento y capacitación de los sucesores. En primer lugar, se debe llevar a cabo la educación formal del sucesor, es decir, su instrucción en la universidad y el cursado de post-gradados y maestrías, claramente necesarios en un mundo competitivo. Luego es altamente recomendable el desarrollo de su carrera profesional dentro de empresas que no pertenezcan a la familia para que así el sucesor pueda mostrar con éxito su capacidad y sea inducido para que se haga cargo en el futuro de la empresa.

Otro programa de entrenamiento, que ofrecen los especialistas, es el de mentoría. Como bien señala su palabra, el programa consiste en la formación de los más jóvenes en la vida laboral a través de tutores cuya tarea consiste en compartir con el aprendiz diversas experiencias para que éste se capacite en el manejo de la compañía.

Una de las formas más usadas para regular la incorporación de los integrantes más jóvenes a la empresa es la fijación y aplicación de políticas de ingreso. Uno de los requisitos en el que más se insiste en las empresas familiares de hoy en día es que los hijos trabajen mínimo tres años fuera de su empresa para que así éstos adquieran la confianza como profesionales. Sin embargo, que la persona sea exitosa en la empresa que no es de la familia, no es garantía de que a éstos se les ofrezca un cargo en la organización familiar; en muchos casos es uno de los distintos requisitos que el joven debe cumplir para poder tener acceso a un cargo.

No se puede dejar de mencionar que las normas de ingreso, que deben ser exigentes, deben darse a conocer a quienes forman la próxima generación cuando estos son adolescentes para conocer las reglas de la familia y sobre todo para que sirvan como estímulos para estudiar y superarse.

La evaluación de los candidatos en las empresas de hermanos y primos no es fácil. Cuando son muchos los primos talentosos y capaces que están interesados y no son muchos los puestos en los niveles superiores se generan conflictos que se pueden resolver cuando los

hermanos-socios adoptan medidas extremas como establecer que ninguno de los primos podrá acceder a ese puesto o sino, dando la oportunidad a todos los que desean el cargo con la esperanza de que los mejores y más brillantes sean los que logren llegar hasta arriba. Sin embargo, muchas empresas de hermanos tratan de evitar los conflictos poniéndose de acuerdo en alguna regla formal para evaluar a los sobrinos, y sobre todo para incorporar en este proceso a gente de afuera.

### 5.5 Selección del Sucesor

Tomar la decisión de determinar quién es la persona que tiene las capacidades y cualidades para liderar la empresa es difícil. Se debe tomar habiendo hecho un gran trabajo previo. La elección se debe basar en una evaluación del futuro y el puesto competitivo de la empresa, hay que evaluar cuales son las necesidades de la compañía en el futuro y en base a ellas seleccionar al sucesor.

Los estudios realizados por Lansberg (2000) y Martínez (2006) sostienen que el proceso de selección consiste primero en identificar los desafíos internos así como también definir el escenario estratégico de la empresa. Esto es muy importante ya que conocer el rumbo estratégico de la compañía permite que la persona que lidere sepa tomar decisiones y confrontar las exigencias del contexto. Luego, se deben identificar los requisitos de liderazgo y reunir toda la información sobre los candidatos. Al mismo tiempo se debe realizar un plan de desarrollo para los candidatos internos y evaluar las capacidades internas de los mismos. No nos podemos olvidar que iniciar una búsqueda externa de candidatos es también conveniente. Una vez que se lleva a cabo la evaluación de capacidades, es recomendable establecer un cronograma para el cambio. Una vez seleccionado el sucesor, se debe realizar el anuncio y finalmente resolver las consecuencias involuntarias que pueden acontecer.

Hasta aquí se han presentado, en base a la bibliografía sobre el tema, los procesos relevantes para lograr una sucesión exitosa en las empresas familiares y así generar medidas que colaboren a la continuidad de las empresas. Sin embargo, para este trabajo consideramos las prácticas de gobierno como la forma más avanzada para una sucesión exitosa. Esto es porque las empresas estudiadas en los casos ya se encuentran institucionalizadas y profesionalizadas. Además, en estas empresas, los integrantes de las

familias no ocupan puestos en la línea. Sí es necesario que para ocupar los puestos directivos cumplan requisitos altos y sean elegidos aquellos que tengan las competencias necesarias para ser directores. Pero, en las empresas familiares grandes, lo importante es que hayan estructuras de gobierno, cuya importancia y función se discutirán a continuación.

## **6. Gobierno de la Empresa Familiar**

La administración y gobierno de una empresa familiar presentan particularidades. La administración se relaciona con el manejo del día a día de los negocios o el círculo empresa en el diagrama de los tres círculos (familia, empresa, propiedad), el gobierno se encarga del manejo de los tres círculos y las interrelaciones entre ellos como un gran sistema (Martinez, 2006).

Si bien hay que saber manejar apropiadamente los negocios de la empresa, esto solo no es suficiente, hay que aprender a gobernarla también. Ahora bien existen distintos órganos para gobernar la empresa familiar. Estas estructuras de gobierno deben estar diseñadas con el fin de proteger los intereses de largo plazo de los accionistas y a la vez asegurar el crecimiento y continuidad de la empresa familiar. Es importante destacar que estas estructuras de gobierno son relevantes para poder mantener estabilidad y para poder llevar adelante de una forma eficaz la transición de liderazgo.

### 6.1 Directorio

“El consejo objetivo, confidencial y cauteloso de un directorio eficaz puede ayudar a los propietarios a sostener un liderazgo inteligente y competente”, ha señalado John Ward. Esta conclusión está respaldada por el hecho de que muchas empresas familiares grandes que han permanecido en manos de los descendientes de sus fundadores por varias generaciones, tienen este tipo de directorio (Lansberg, 2006).

El órgano que vincula a la empresa con la propiedad es el directorio, también conocido como consejo de administración o junta directiva. La misión del mismo es velar por los

intereses de largo plazo de los accionistas, es decir, buscar que el valor de las acciones o derechos en la empresa sea el máximo posible.

En su investigación, Jon Martinez (2006) destaca que gran parte de las empresas familiares no tiene un directorio y aquellas que lo tienen, hay muchas en las que el órgano no es muy activo. Tienen el directorio para cumplir con las normas legales, pero éste no tiene un rol decisivo en el presente y futuro de la empresa. Hay directorios que no se reúnen y suelen simularse reuniones y actas, hay otros que se reúnen una o dos veces por año, donde el presidente del directorio informa a los integrantes sobre los estados financieros y algunos planes futuros. Para Martinez (2006) este directorio no es el órgano de gobierno que contribuye al éxito de la empresa familiar y propone en su estudio mecanismos para crear un directorio que sí aporte y que sea activo en las decisiones más relevantes de la empresa.

Como Martinez (2006), Ward (1997) sostiene que la función del sistema de gobierno y en especial el directorio en las empresas familiares es “la de crear valor centrándose en el proceso de gobierno y en la calidad de las decisiones”.

A su vez, Davis (2008) resalta cinco responsabilidades principales del directorio que señalaré a continuación:

- **Proteger los intereses de los accionistas:** Los directores deben velar por la compañía, es decir no siempre deben aprobar grandes dividendos si éstos pudiesen debilitar a la empresa, deben velar por la continuación de la empresa en el largo plazo.
- **Ayudar a tener perspectivas amplias y objetivas en los procesos de toma de decisión:** el directorio debe ayudar a la administración a tomar otras perspectivas cuando se discuten los grandes lineamientos de la empresa (visión, estrategia, metas de crecimiento, ventajas competitivas, alianzas estratégicas, planes de sucesión), es decir aportar puntos de vistas nuevos, críticos y profesionales.

- **Desarrollar políticas que ayuden a la compañía y a sus accionistas a lograr sus objetivos:** definir los lineamientos de cómo debe la empresa trabajar día a día. Definir cuál será la política de endeudamiento y cual la de dividendos, contrataciones, y dejar lo demás para la administración.
- **Entregar retroalimentación a la alta dirección:** el directorio debe evaluar el desempeño del gerente general. Esta tarea resulta difícil cuando el gerente general y los miembros del directorio son parte de la familia. Es por esto que es conveniente la presencia de directores externos con una visión más objetiva.
- **Supervisar la participación de la familia en la empresa:** deben mediar para que los intereses financieros y de empleo de la familia no se interpongan con la supervivencia a largo plazo de la empresa. También deben actuar como mentores e informadores de los miembros de la familia.

El directorio es un órgano muy importante con tareas complejas. La necesidad de un buen directorio es la clave que muchos de los profesionales mencionados han destacado dentro de las empresas familiares. Ahora bien, es importante que el directorio sea bueno y efectivo y para lograr esto no es suficiente saber que en el directorio las personas son honestas, respetables y competentes; la clave está en el grupo, en cómo está compuesto y como funciona.

En cuanto a la composición del directorio, es lógico pensar que en el de una empresa familiar van a haber miembros de la familia. Sin embargo, la presencia de miembros externos ajenos a la familia y a la empresa es también importante.

Los miembros externos toman el rol de consejeros de los propietarios de la empresa. Además, aportan una perspectiva de largo plazo, una visión objetiva y colaboran en asuntos claves como por ejemplo fijar la remuneración de los ejecutivos clave.

Lo más relevante es que los directores externos ayudan a separar los negocios de la familia, ya que su presencia y participación en el directorio, inhibe cualquier conversación familiar

y hace que los miembros de la familia se pongan a trabajar profesionalmente en los temas estratégicos de la empresa.

Un asunto que no carece de importancia es analizar cómo se estructura un directorio. Lanberg (2000), Martínez (2006) y Davis (2008) recomiendan que el número apropiado esté entre 5 y 8 miembros. Por lo general los directorios tienen un número impar de miembros para de esta manera evitar el empate en las votaciones; pero esto según los especialistas no deberá ser una regla rígida ya que un directorio efectivo debería adoptar las decisiones por consenso y por otra parte no es necesario que haya un número impar de miembros para evitar el empate porque es posible que el presidente del directorio tenga voto doble o dirimente.

En cuanto a la presencia de miembros externos, es aconsejable que nunca haya menos de dos miembros externos. Un solo miembro externo en el directorio no tendrá el ambiente propicio para hacer valer sus argumentos ante la mayoría de familiares o ejecutivos de la empresa.

Otro punto para contemplar es la frecuencia con la que se reúne el directorio. Lo ideal, según los autores, es comenzar con tres o cuatro reuniones al año y luego ir incrementándolas en el tiempo. Para que estas reuniones sean efectivas, la reunión debe estar planificada. Es el presidente quien establece el orden de los temas a tratar y los tiempos que se destinan a cada tema. También hay que proteger el estilo de las reuniones, si bien deben ser de carácter formal y con un tono profesional, el dinamismo es un factor muy importante.

En la planificación de la sucesión el directorio cumple un rol muy importante. Como se mencionó previamente, la sucesión es el desafío más grande para la continuidad de la empresa familiar. La sucesión en la propiedad puede romper con la continuidad de la empresa familiar e impactar en la planificación de los negocios de muchas formas. A medida que se van dando los traspasos generacionales, los intereses controladores pasan de generación en generación haciendo que los números de accionistas aumente y el tamaño relativo de los intereses individuales de propiedad disminuya. Al llegar a la tercera generación, la dirección ya no tiene una propiedad mayoritaria y entonces la mayor participación está en manos de un número creciente de accionistas familiares minoritarios.

Los directorios de las empresas familiares deben estar conscientes de las formas en que la sucesión de la propiedad puede afectar a sus compañías y deben garantizar que los planes empresariales estén alineados con las metas. En las empresas y familias que crecen, es el directorio el que garantiza la continuidad estratégica entre la dirección y la propiedad.

Muchas cosas se pueden hablar del directorio, lo importante es ver a este órgano como una herramienta competitiva, como una fuente de innovación y valor para la empresa y sus accionistas.

## 6.2 Consejo Familiar y Protocolo

Tanto el consejo familiar como el protocolo son dos pilares muy importantes en el Gobierno de la empresa familiar.

El consejo familiar es un órgano de gobierno en las empresas familiares, es la institución que representa a la familia en la empresa familiar. Su función es todo lo que concierne a la familia en su relación con la empresa familiar y en los temas que tienen que ver con ella. Es el lugar donde los familiares pueden discutir sus preocupaciones sobre la empresa, conversar sobre temas en relación con la empresa y la propiedad; es por esto que es necesario que el consejo sea formal así como es la reunión de directorio. El consejo existe para promover el bienestar y resolver los conflictos que puedan ocasionarse.

El consejo es también el lugar adecuado para formar a la próxima generación ya que el mismo es un ambiente conveniente para educar a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección. Además, hace posible la creación de una visión compartida, un código de entendimiento y un plan familiar. Esto lo hace también el espacio para discutir los temas que tienen que ver con la continuidad y la sucesión. En el momento de la sucesión el consejo es un factor que ayuda a diseñar el futuro del sistema. Esto es porque el consejo crea las condiciones necesarias para permitir tomar decisiones de tal complejidad. Es este órgano el que define la participación de la familia en la empresa y prepara a sus miembros para trabajar en el nuevo gobierno de manera constructiva. Para Lansberg (1999) el consejo familiar es “la roca de estabilidad que hace una contribución sustancial para formar el próximo sistema”.

El consejo familiar posee una misión y es por un lado, cuidar de la familia en todas las vinculaciones con los demás círculos y, por otro, en asegurarse de que la familia siempre contribuya y ejerza una influencia positiva sobre ellos (Martinez, 2006). En otras palabras, el consejo familiar se encarga de mantener en armonía no solo en las relaciones al interior de la familia, sino que también en las relaciones de la familia con la empresa y la propiedad. Es bueno aclarar que las decisiones de negocios y propiedad están fuera del ámbito del consejo y son tomadas por el directorio y junta de accionistas de la empresa.

Entre los objetivos del consejo familiar se encuentran el hacer explícito los valores importantes de la familia y transmitirlos a las generaciones futuras. Es muy importante que los valores y principios que la familia reconoce como claves en la historia de la empresa puedan además de identificarse, transmitirse a las generaciones así perduran en el tiempo e inspiran a generaciones posteriores. Aparte, el consejo debe representar los intereses de la familia ante la propiedad y el directorio y también establecer las políticas y criterios de largo plazo de la familia con respecto a la empresa.

Una tarea muy importante del consejo familiar es la de encargarse de las iniciativas de contribución de la familia a la comunidad. Muchas veces la sociedad acude a las empresas en busca de beneficios y aportes; como estas acciones se realizan en muchos casos de manera no coordinada, hay familias que asumen el compromiso como propio y coordinan una política de ayuda a través de una fundación especialmente creada para servir a la comunidad.

El consejo familiar debe estar formado por entre 5 y 8 personas. Es de gran conveniencia que todos sean miembros de la familia y cumplan con el perfil establecido en el protocolo. Con respecto a la presidencia del consejo, el presidente, que debe ser distinto a aquel del directorio, debe ser un miembro de la familia que posea interés y tiempo para dedicarse a la presidencia del consejo (Martinez, 2006).

La frecuencia con la que se reúne el consejo familiar va cambiando y se relaciona con la forma que avanza el desarrollo de la propiedad de la empresa familiar. En la etapa dueño-gerente el consejo se reúne menos (dos hasta tres veces en el año) ya que hay pocos temas o porque no es grande la necesidad de construir uno. En la etapa de hermanos un consejo activo suele ser más necesario por lo que reunirse de tres a cuatro veces en el año sería

suficiente. Finalmente, en la etapa de los primos el consejo familiar es fundamental y se debe reunir entre cuatro y seis veces en el año. El lugar de reunión es cualquiera donde se guarde la formalidad necesaria, muchos consejos suelen reunirse en la sala de directorio.

Es prescindible dejar en claro que el consejo familiar y el directorio son órganos independientes el uno del otro, ninguno posee jerarquía sobre el otro ya que sus ámbitos de actuación son completamente distintos.

El protocolo es un documento escrito que contiene los acuerdos que la familia ha adoptado respecto de su relación con la empresa y la propiedad (Martinez, 2006). Este documento posee un carácter moral y refleja el compromiso que asumen los familiares para mantener la armonía y un buen gobierno de la empresa familiar. La creación de un protocolo es importante para el proceso de adelantarse y organizar a la familia para enfrentar el futuro de una forma más preparada.

Los protocolos son todos distintos ya que se adaptan a las características especiales de cada familia, así como también a las necesidades y formas de pensar de la misma. No obstante, hay elementos que se tienen en común como los grandes temas o contenidos generales. Estos son de acuerdo a Martinez (2006: 162):

- Misión, valores y estilos de la familia
- El gobierno de la familia
- El gobierno de la empresa
- Participación de la familia en la empresa
- Asuntos patrimoniales como familia empresaria
- Grandes directrices empresariales de la familia
- Otros asuntos de interés para la familia empresaria

Otros elementos importantes en un protocolo en referencia a los contenidos mencionados son: las políticas sobre el desempeño, sobre el retiro, sobre los despidos de los familiares y mecanismos de financiación del gobierno.

La creación del protocolo lleva varios meses de trabajo para la familia y es el consejo familiar el que asume la tarea de redactarlo y perfeccionarlo en el tiempo. Por lo general,

suele recomendarse la asesoría de profesionales con experiencia para ayudar a las familias elaborar este documento que junto a la perseverancia y continuidad de la familia son claves para el éxito del proceso.

En fin, creando los espacios necesarios en donde se puedan discutir y conversar abiertamente las preocupaciones y los temas de la empresa, así como también las de sus accionistas y la familia para poder debatir como resolverlos correctamente es la manera de lograr que se puedan manejar tranquilamente las emociones en una empresa familiar y garantizar a la misma su continuidad.

En resumen, el objetivo de toda empresa es triunfar en el mercado y perdurar en el tiempo. Sin embargo, en las empresas familiares saber cuál es la estrategia correcta para alcanzar el éxito es un gran desafío. Hemos visto en este trabajo que con propietarios capacitados y responsables que entienden sus roles, junto con el gobierno efectivo de la familia y un proceso de sucesión preparado, las empresas familiares pueden perdurar en el tiempo. Ahora bien, es importante tener en claro que no existe una ley para el éxito ni para la continuidad, pero sí existen maneras para hacer que estos desafíos y procesos que la empresa debe enfrentar para poder seguir creciendo y manteniéndose firme en el mercado, se realicen de manera más armoniosa y hacer de este “sendero” no una pesadilla, sino un viaje de sabiduría y aprendizaje.

## **7. Conclusiones Marco Teórico**

“Según las estadísticas de la revista Mercado<sup>3</sup> en julio de 2008, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías, pero del total de estas firmas sólo el 30% consigue superar los tres años de vida y menos del 7% llega a la tercer generación”. Estos datos no sólo muestran la importancia de las empresas familiares, también dan cuenta que están destinadas al fracaso y que no logran ir más allá de la tercera generación. De todas formas, ese 7% que si logra sobrevivir y avanzar a lo largo de las generaciones puede “enseñar” el camino. Transmitir estas “enseñanzas” es uno de los objetivos de los cuales se convirtió mi trabajo para que muchas empresas de propiedad y conducción familiar puedan seguir transmitiendo generación tras generación

---

<sup>3</sup> Estas estadísticas están citadas en el trabajo de Doderó (2008:18).

los valores y activos que estas empresas poseen y ser exitosas en el tiempo, siempre al servicio de la comunidad.

Como se estableció al comienzo del trabajo, el objetivo principal de toda empresa familiar es el de crecer y poder pasar de generación a generación manteniendo vivo el espíritu de la familia. La sucesión es el problema más crítico de estas empresas. Sin embargo, no es el “certificado de defunción” de las mismas cuando se conoce lo siguiente:

- El proceso sucesorio debe estar respaldado en un diálogo entre las generaciones. La presencia de mecanismos de comunicación es fundamental para poder transmitir los valores y generar la confianza entre las generaciones para que se pueda hablar tranquilamente de las aspiraciones personales. Además, a través de un buen diálogo se puede desarrollar los mecanismos para enfrentar de mejor forma el futuro.
- La formación de familiares y sucesores responsables. Para poder mantener e ir transmitiendo exitosamente la herencia familiar es fundamental que los familiares propietarios y sucesores sean conscientes del legado y el patrimonio que poseen y actúen frente a ello con responsabilidad.
- El buen funcionamiento de los órganos de gobierno es un factor clave del éxito. La asignación de funciones y responsabilidades de estas estructuras es esencial para dirigir la empresa profesionalmente. Estas estructuras potencian las ventajas de las empresas familiares y ayudan a resolver problemas que pueden derivar en la pérdida de la armonía y unidad familiar junto con la empresa.
- Fomentar la transparencia y la responsabilidad no solo en la empresa, sino también en los familiares.
- Contar con la capacidad de estar en constante aprendizaje. El mundo y el contexto cambian constantemente, tener la capacidad de adaptarse a los cambios con facilidad es un factor clave para poder dirigir una empresa en un mundo globalizado con una dinámica de cambios constante.

- Conocer la importancia de la formación humana. Los padres y propietarios deben tener en cuenta que la falta de exigencia y el falso sentimiento de seguridad que genera el exceso de bienestar mata la energía de los hijos y destruye el espíritu de disciplina y de emprendimiento, sin el cual la empresa familiar se derrumba.

Esto no garantiza el éxito de las empresas familiares y no quiere decir que las sucesiones se tornen fáciles, pero si garantiza que si las empresas familiares tienen en cuenta estas “claves”, estarán mucho mejor preparadas para enfrentar el futuro y vencer aquel destino en el que las que no se preparan suelen terminar.

## 8. Trabajo de campo

El objetivo del estudio de casos es poder contrastar lo estudiado en el marco teórico con lo que ocurre o ha ocurrido en algunas empresas que han sobrellevado exitosamente el traspaso generacional, es decir que las empresas siguen en manos de la familia. Para estudiar estos procesos se entrevistó a familiares que trabajan dentro de la empresa familiar. Por medio de las entrevistas y de los diálogos se intentó comprender cómo estas empresas lograron llevar a cabo uno de los procesos más críticos que enfrentan la empresas familiares.

Las entrevistas fueron realizadas utilizando un cuestionario, guía donde se utilizaron las variables identificadas como más relevantes en el marco teórico (Ver Anexo 1). Las personas entrevistadas con el propósito de realizar esta investigación fueron las siguientes:

<b>NOMBRE y APELLIDO</b>	<b>EMPRESA</b>
Atilio Cebra	Empresa Constructora y Servicios
Andrea Grobocopatel	Empresa Agronegocios
Martín Cabrales	Empresa Cafetera
Adela Urco	Empresa Agroindustrial
Luis Pagani	Empresa Alimenticia

## **Caso 1: Empresa Grobocopatel**

### **Entrevistado: Andrea. Directora Ejecutiva. Hija del Fundador**

#### i. Historia

En 1910 llegó a América Don Bernardo Grobocopatel con el objetivo de desempeñarse como contratista rural. Es en 1984 cuando su segundo hijo, Adolfo, funda Los Grobo Agropecuaria S.A., una empresa familiar cuyos propietarios finales serían sus cuatro hijos: Gustavo, Andrea, Gabriela y Matilde.

A fines del año 2000 los hermanos deciden elegirse como socios y con la aprobación del fundador inician el camino para construir el Grupo Los Grobo.

A través de los años Los Grobo se fueron consolidando como grandes productores, acopiadores, proveedores de servicios y agroindustriales. Hoy, son uno de los productores de granos más importantes del país y un efectivo coordinador de procesos en la cadena agroalimentaria. Es una empresa familiar que está basada en la innovación y apoyada en una sólida situación económica y financiera. ([www.losgrobo.com.ar](http://www.losgrobo.com.ar))

#### ii. La Empresa

Hoy la empresa emplea a 500 personas y son 3 las generaciones que han trabajado y trabajan en ella. La empresa factura US\$ 300.000.000 anuales y su cobertura geográfica abarca tanto Argentina como países vecinos. Hoy en la empresa trabajan la segunda generación, a la cual Andrea, que es hija del fundador, pertenece y la tercera que se encuentran como pasantes.

En cuanto a la etapa de la empresa desde la perspectiva de la propiedad, se puede decir que es una sociedad de hermanos. Desde la perspectiva familiar, se puede interpretar que están en trabajo en conjunto y finalmente desde la perspectiva del negocio se encuentran en la etapa de expansión y fortalecimiento ya que la empresa está profesionalizada y está creciendo en el mercado externo.

Es importante destacar que hoy la empresa, está profesionalizada ya que cuentan con un CEO profesional, no familiar.

La empresa cuenta con un directorio, que fue creado en el 2003, cuyo objetivo es “aplicar buenas prácticas de governance” y que está formado de la siguiente manera:

- Presidente: Gustavo Grobocopatel
- Directores Ejecutivos: Andrea Grobocopatel, Paula Marra, Gabriela Grobocopatel, Gilberto Savao (Brasil), Bruno Medeiros (Brasil), Marcos Guigou (Uruguay)
- Directores Independientes: Jorge Forteza y Carlos Etcheverrigaray

El directorio se reúne mensualmente y el tipo de decisiones que toma son solamente estratégicas y tácticas.

### iii. Sucesión

El traspaso de Adolfo, fundador de la empresa que hoy ocupa el puesto de Vice-Presidente y participa hoy en la empresa desde el directorio, ocurrió “hace 6, 7 años atrás”. Esta sucesión “no se discutió, se fue dando, somos cuatro hermanos, 3 mujeres y un varón, no fue difícil que asome un líder ni elegirlo”. Si bien en la sucesión existieron tensiones, “siempre tratamos que fueran creativas y que sirvieran para construir las bases futuras”.

Para Andrea, no hubo ni hay un esquema establecido de sucesión porque la empresa “ahora ya es más profesional, es más, escribimos que nuestros hijos trabajarán solo si son elegidos por la Consultora que está haciendo la búsqueda”. El negocio está muy profesionalizado y es así como han logrado separar el negocio y la familia.

Además, es importante destacar que para que se realizara la sucesión los cuatro hermanos “primero tratamos de reelegirnos como socios, es decir, si alguien quería vender todo o una parte lo podía hacer y le pusimos valor a la compañía por convenio”. De aquí surge un problema interesante para analizar a futuro que es establecer “barreras de salida” para cuando un familiar no quiere ser más accionista.

En cuanto a cómo reaccionó la familia ante la sucesión, Andrea resaltó que las claves fueron “las charlas, no hubieron problemas, pero si muchas charlas”. Finalmente, Andrea

vivió la sucesión de una manera muy particular “a mí me fue muy difícil adaptarme ya que empezamos siendo 3 los que tomábamos decisiones pero nunca tuve un liderazgo y siempre sentía que mi trabajo era desvalorizado por ser de la administración-finanzas y creía que no se lucía frente al comercial-productivo. Pero luego con la ayuda de profesionales-psicólogos de empresas fui entendiendo y adaptándome a los cambios”.

#### iv. Planificación

Grobocopatel es “una empresa profesional de accionistas familiares” definió Andrea. Los familiares de la tercera generación lograrán trabajar en la empresa solo si, como ha sido mencionado, son elegidos por la consultora que realiza la búsqueda. Este parece ser el “plan estratégico” de los Grobo en cuanto a la tercer generación. Sin embargo hay algo muy importante que Andrea dejó en claro con respecto a la tercer generación: “van a ser buenos accionistas, por eso van a poder seguir expandiendo el negocio”.

En cuanto a planificar un esquema de sucesión futuro Andrea dijo que no había esquemas ni van a haberlos en el futuro cercano ya que la empresa está profesionalizada. Sin embargo, sostuvo que “la incorporación de un gerente profesional es la única forma de dar continuidad a la empresa, aunque el gerente profesional puede ser un miembro familiar”.

#### v. Estructuras de Gobierno

Los Grobo no cuentan con un consejo de familia ni tampoco con un protocolo. Para ellos el órgano que representa a la familia es la “Asamblea de Accionistas” que se reúne bimestralmente y existe también un “Convenio de Accionistas” (lo que vendría a ser un equivalente al protocolo) en el que están escritas las instancias para resolver problemas familiares “al cual no tuvimos que acudir todavía”, y esto, según Andrea, se debe a la existencia de los padres: “el hecho que vivan nuestros padres puede estar ayudando mucho” señaló Andrea.

La ausencia de estos pilares que son muy importantes para la supervivencia generacional han hecho que “el diálogo y la buena comunicación y las reuniones frecuentes con mucho feedback individual” hayan sido hasta hoy lo que ha contribuido al éxito de la empresa

familiar. Sin embargo, no se debería descartar la necesidad de crear estas estructuras en el futuro.

#### vi. Resultados

Grobocopatel es una empresa familiar que está profesionalizada y su rumbo es el de continuar creciendo. Los familiares que no trabajan en la empresa y aquellos de la tercer generación que no logren ingresar porque no son elegidos por la consultora tienen la función primordial de ser buenos accionistas. Sin embargo es importante también tener en cuenta los potenciales conflictos que se pueden generar cuando la consultora no elige a un familiar que se postula.

La ausencia de estructuras de gobierno hasta ahora no ha sido un problema pero se debería estudiar la posibilidad de crearlos ya que podrían generar ventajas sobre todo para la familia.

Es interesante estudiar la perspectiva de una hija mujer, ya que como se mencionó en la sucesión que ocurrió se esperaba que el sucesor fuera aquel único hijo varón. Esto sirve para analizar en futuras investigaciones la posibilidad dentro de las empresas familiares de que la sucesora se una hija y no un hijo.

Finalmente, Grobocopatel es una empresa que representa claramente los valores familiares (pertenencia, trato personalizado, pasión por hacer, generosidad) y los valores empresariales (rentabilidad, eficiencia e inteligencia) que a través de la innovación y la comunicación han logrado subsistir a lo largo de las generaciones. En cuanto al futuro de la empresa Andrea destaca “queremos que sea una gran empresa, líder en provisión de servicios, conocimientos y productos en los agro-negocios, que sea el mejor lugar para el desarrollo de las personas que trabajan en ella y que siga creciendo y dando beneficios a todos los grupos de interés: accionistas, directores, gerentes, empleados, proveedores, clientes y sociedad”.

#### **Caso 2: Empresa CEBRA**

**Entrevistado: Atilio. Presidente y CEO. Nieto del fundador**

i. Historia

En 1889 llegó desde Italia al puerto de Buenos Aires Don Benjamín Cebra, acompañado por su mujer Luisa Piva y sus hijos, uno de ellos Benito, de ocho años de edad.

La familia, que se radicó en Colonia Caroya, en Córdoba, continuó su oficio de su tierra natal como contratista de importantes obras ferroviarias.

Benito primero trabajó desde muy joven con su padre y luego con su tío, hasta que en 1908 se independizó y decidió fundar Benito Cebra, una pequeña empresa contratista de obras.

La empresa en sus primeros años de existencia se hizo fuerte en la construcción de residencias para las familias de la ciudad de Córdoba y sus alrededores. De esta forma y con el cumplimiento estricto del plazo comprometido y calidad de las obras, Benito Cebra fue ganando un sólido prestigio.

En 1927, se incorporó a la empresa el mayor de los cinco hijos de Benito, Marcelo Héctor, por lo cual la razón de la sociedad cambió a “Benito Cebra e Hijo”. En 1934, al incorporarse dos hermanos más, Dino y Remo, se convirtió definitivamente en “Benito e Hijos”.

A partir de 1930 se empezaron a producir cambios en la escala de los proyectos por lo que la empresa comenzó a realizar obras de mayor envergadura como por ejemplo, la construcción de edificios, barrios de vivienda, varios hospitales entre otros. Entre 1938 y 1948, dio también sus primeros pasos fuera de Córdoba.

En 1944, a los 64 años de edad, falleció Benito. La conducción de la empresa la pasó a ejercer, su hijo mayor, Marcelo Héctor.

En los años que siguieron la empresa creció a pasos gigantes recibiendo el conocimiento merecido y empezando a construir para otros países del cono sur. Además, inició el desarrollo de una nueva actividad, prestación de servicios de limpieza y recolección de basura.

En 1987, luego de 40 años de conducir la empresa, con el reconocimiento de todos los logros alcanzados, Marcelo Héctor fue designado presidente de la Cámara Argentina de la Construcción, por lo que le dejó la presidencia a su hermano Remo y la conducción ejecutiva a su sobrino Atilio Cebra, quien asumiría la presidencia años más tardes.

La empresa que a través de los años fue adquiriendo diversificación geográfica y temática de sus negocios adoptó en 1995 una nueva forma societaria y creó la tercer generación de accionistas de la compañía holding Cebra S.A.

## ii. La Empresa

La empresa que fue fundada en 1908 tiene 15000 empleados directos. La empresa, además de la construcción, ofrece servicios (transporte, ingeniería ambiental, servicios sanitarios, entretenimiento y turismo, tecnología e informática, concesiones viales y desarrollos inmobiliarios) y factura US\$ 400.000.000 anuales. Además, extendió su accionar en casi todos los países de la región: Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile, Bolivia, Perú, México, Ecuador, Colombia, Venezuela y Estados Unidos. Son tres las generaciones que trabajaron en la compañía y actualmente es la tercera la que ejerce la conducción. En la segunda generación eran 5 hermanos pero solo 3 trabajaron y en la tercer generación eran como expresó el entrevistado “muchos más pero solo quedaron dos”.

Desde la perspectiva de la propiedad, la empresa se encuentra en la etapa sociedad de hermanos. Desde la perspectiva familiar Atilio afirmó estar en la etapa de “gerenciamiento familiar” ya que, salvo los dos socios, el resto de la familia se entera del manejo de la empresa pero no interviene en posiciones estratégicas. Por último desde la perspectiva del negocio, la empresa se encuentra en la etapa de madurez del negocio, si bien la empresa sigue creciendo y sigue estando en manos de familiares.

En cuanto al directorio, existe un directorio del holding, y otro para cada empresa del holding. En el directorio, los miembros externos son a la vez gerentes en alguna de las distintas empresas y los intereses familiares son representados por dos miembros de la familia, accionistas que participan del directorio.

### iii. Sucesión

La sucesión al líder anterior, Héctor, “se dio naturalmente, mediante un proceso de aprendizaje de 15 años al lado de los líderes anteriores que fueron dos, ellos me daban manija para que los siguiera”. No fue una sucesión inmediata, por lo que relató el entrevistado, “ se traspasó de a poco el liderazgo, y en un momento tomaron ellos la posición secundaria y me dejaron a frente a mí. Probablemente, para el futuro haya que organizarlo mejor”.

Es destacable y raro, para lo que se estudió en la teoría que las sucesiones hasta hoy “se han dado de forma natural”. El sucesor resaltó por sí solo, “se hace querer y muestra autoridad sobre una masa, posee liderazgo y la gente le devuelve respeto, la persona que posee estas cualidades de la familia, es la sucesora, los que no muestran estas características se van apartando por sí solos”. Como se puede ver no hay reglas para elegir un sucesor, pero las características formales de estudio y experiencia están implícitas, si bien no mencionó que las haya formalmente, cuidan el patrimonio familiar y por eso el sucesor también debe poseer capacidades. También pareciera que la familia no está interesada por ingresar al negocio familiar y prefieren dejar la actividad en manos de gente que ellos confían, profesionales, quienes tienen mucha “capacidad de acción propia y siempre se los privilegió”.

Sin embargo, lo importante para Atilio es que haya una buena relación familiar, “mientras haya buena relación familiar, los negocios andan bien y entonces también anda bien la relación familiar”.

Al preguntar si el tema de la sucesión era algo que se “charlaba” en familia, el líder actual señaló “algunos temas son muy difíciles de discutir en familia” y repitió “los liderazgos se han dado naturalmente y se discuten poco, soy de la teoría que hay que discutir poco y actuar mucho, no imponer pero persuadir de qué es lo mejor. Es muy difícil ponerse todos de acuerdo, pero la acción del día a día hace que la gente vaya comprendiendo y se sume a la causa. En nuestro caso no se discutió a fondo, es posible que en la próxima generación haya que hacerlo”.

#### iv. Planificación

“La empresa va a ser sustentable si se va expandiendo” según el entrevistado; pero al mismo tiempo, al preguntar por la siguiente generación destacó “no puedo asegurar nada para la siguiente generación, todo depende de ella, y también depende del contexto que le toque”.

En la tercer generación, así como en las dos anteriores “el esfuerzo, el trabajo y la austeridad han sido la base de la compañía. Se trata de seguir esta línea, aggiornada claramente a la situación actual. Para la futura generación hemos tratado de pasar estos valores, si alguien de la familia posee la capacidad de en el futuro de tomar la empresa, buenísimo, sino lo más probable es que se profesionalice totalmente y la familia esté solo en el directorio”.

Estos valores de austeridad y esfuerzo “los conocen todos los familiares, son la historia nuestra”.

#### v. Estructuras de Gobierno

En esta empresa no hay un consejo de familia, así como tampoco hay un protocolo. El negocio y la familia “están separados” señaló el entrevistado, “no fue tarea fácil, pero lo hicieron bien a través de la profesionalización de la empresa, y esa es la tarea actual, profesionalizarla totalmente, que la familia sólo participe en el directorio”.

No hay requisitos para el ingreso de familiares, solamente “que conozca la empresa y el trabajo que se hace y demuestre en el tiempo a medida que escale en la empresa.” Sin embargo, vale resaltar que “nunca los familiares se incorporan a los mejores puestos, se busca que hagan carrera dentro de la empresa”.

Hoy se encuentran miembros de la 4ta generación trabajando dentro de la empresa pero “no están en posiciones gerenciales y no sabemos si las van a tomar. Es una decisión no tomada”. Para Atilio, esta coexistencia en el trabajo de dos generaciones genera ventajas “siempre que se entienda que esta última generación está en una tarea de aprendizaje”. En

la empresa “ser familiar es una carga entonces tienen que demostrar en posiciones similares ser mejores o iguales a alguien no familiar, sino no tienen lugar”.

vi. Resultados

Pese a la relevancia atribuida en el marco teórico a las estructuras de gobierno y a la formalización de los procesos de sucesión, se observó en este caso que aún no cumpliéndose estas condiciones y sin requisitos de ingreso formales y con las sucesiones que se “dan naturalmente” el año pasado la empresa cumplió 100 años y ha sobrevivido a las sucesiones anteriores. Sin embargo, son conscientes de que hoy en día hay que discutir más el tema pero no lo ven como algo cercano y por eso no hacen nada al respecto. Así y todo, les ha ido y les va muy bien y han sabido retar al destino. Puede que también sea por sus valores “austeridad, esfuerzo, trabajo y dedicación” y su “flexibilidad para adaptarse a las distintas circunstancias de este país en un negocio como el nuestro que necesita una capacidad de adaptación y flexibilidad muy grande”. Y no hay que olvidar que la empresa está muy profesionalizada y como resaltó anteriormente “buscamos profesionalizarla totalmente” y es aquel el rumbo más seguro para la continuidad de la empresa para Atilio, “es la forma más sólida”.

**Caso 3: Empresa Cabrales**

**Entrevistado: Martín. Vicepresidente. Nieto del fundador**

i. Historia

El 10 de noviembre de 1941, Don Antonio Cabrales Vega fundó un local de venta del café al público, al que llamó “La Planta de Café”. Este emprendedor, visionario y trabajador, había adquirido previamente conocimientos sobre el café como trabajador en “El Grano de Café”.

Quien fuera el abuelo del entrevistado, comenzó repartiendo café con la bicicleta. Antonio que “era un hombre ambicioso, con inquietudes, muy simpático” había inmigrado con sus

hermanos pero el “micro emprendimiento lo inició solo, puso su local donde tostaba y vendía café, y era proveedor de restaurantes, bares y hoteles”.

En 1965, los hijos de Antonio (Antonio “Quique” y Jorge) vieron la necesidad de ampliar las instalaciones, por lo que compraron un terreno más grande, en el cual levantaron un depósito y colocaron la máquina para torrar café, que en el mismo lugar, se envasaba, además del té, producto que también se fabricaba.

Cinco años más tarde, en 1970 Don Antonio Cabrales se desvinculó de la empresa, a la que dejó en manos de sus hijos, que se encargaron de expandirla en una escala mayor. La empresa, bajo el mando de los hermanos, fue creciendo y en 1990 logró reconocimiento internacional y comenzó a exportar a distintos países. ([www.cabrales.com](http://www.cabrales.com))

La empresa que es conducida por los descendientes de Antonio, se preocupa por “la expansión y en afianzar el crecimiento, crear nuevos productos y por sobretodo mantener la calidad que siempre caracterizó a Cabrales”.

## ii. La Empresa

La empresa tiene hoy tiene 330 empleados aproximadamente, factura \$ 90.000.000 anual y realiza exportaciones a países vecinos. Han sido tres las generaciones que trabajaron en ella y hoy en día coexisten la segunda y la tercera, es decir miembros de ambas generaciones trabajan en la empresa.

Desde la perspectiva de la familia, la empresa se encuentra “diría que es un híbrido entre Trabajo en Conjunto y Traspaso de Bastón, hay dos miembros de la segunda generación, mi tío y mi padre que traspasan el poder a la tercer generación, que somos nosotros: Martín, Germán y Marcos,”. Desde la perspectiva de la propiedad la empresa se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos y desde la perspectiva del negocio, Cabrales se encuentra en la etapa de expansión y formalización, la empresa está concentrada en seguir creciendo internacionalmente y buscan también profesionalizarse más.

El directorio de la empresa está integrado por los accionistas, “no sólo los que trabajan en la empresa, sino que también están los que no trabajan en la empresa y son parte de la

familia”. En cuanto a la presencia de miembros externos Martín destacó: “no tenemos miembros externos en el directorio, aunque si los hubo anteriormente, son todos familiares en este momento”. “El directorio se reúne mensualmente, esto es con los que trabajan en la empresa solamente, y con los que no trabajan en la empresa, el directorio se reúne trimestralmente”. Martín resaltó que la principal tarea del directorio en su empresa es “monitorear todas las áreas de la empresa, y también mostrar los resultados y explicarle a todos las políticas que se están usando...”.

### iii. Sucesión

“Somos una familia muy unida, y trabajamos mucho sobre este tema tan importante”. En esta empresa familiar la sucesión más “relevante” es la de la 3era generación, la de Martín porque según él, “la 3 generación fue la que más trabajo sobre la sucesión, y la que tuvo el interés de que haya un traspaso que no sea traumático”. Martín reconoció que la sucesión, que “no es completa, pero ya casi todo está en la tercera” tuvo sus momentos traumáticos, de los cuales prefirió callar. Martín afirmó que el tema de la sucesión es un proceso importante dentro de las empresas familiares y por eso “es un tema que con mi familia se habla bastante y también se trabaja bastante sobre ese tema”.

En este caso el entrevistado resaltó, como en el primer caso, que “no hubo una selección de sucesor, se da naturalmente según las habilidades de cada uno (de los tres hermanos) y el nivel de compromiso, a quien se le ve más liderazgo o a quien conviene”.

En cuanto al grado de profesionalización Martín señaló: “estamos rumbo a profesionalizar la empresa con la cuarta generación”. El entrevistado dejó notar que a la empresa le falta profesionalizarse más pero también dijo “la tercer generación hace un gran trabajo día a día para aumentar el nivel de profesionalización, y es algo fundamental para poder crecer, que es lo que toda empresa familiar quiere”.

Finalmente, para Martín “cuando sea la sucesión de la cuarta generación (quienes son jóvenes todavía) va a ser más fácil, el tema va a ser menos complejo, la cuarta no solo va a estar más profesionalizada sino que también ya va estar el plan de los asesores. Así como nuestro padre nos facilitó a nosotros esta sucesión, nosotros se lo vamos a facilitar a la cuarta”.

#### iv. Planificación

Planificar la sucesión es un pilar importante para al mismo tiempo poder planificar el crecimiento y continuidad de la empresa. Martín quiere que la empresa que su familia creó “siga creciendo y que la familia siga manteniéndose unida en este crecimiento, y que cada uno de la familia pueda desarrollarse de la mejor manera”.

Como se ha mencionado previamente el tema de la sucesión es algo que la tercera generación comenzó a plantearse y a trabajar sobre ella anticipadamente. El entrevistado, que a la vez es el mayor de los tres hermanos de la tercer generación señaló que entre ellos son muy distintos pero que “la distribución será entre los tres”. Además sugirió que el plan es “que los tres tomemos roles importantes, pero distintos”. Esto causó problemas pero “no fueron lo suficientemente grave como para poner en jaque la continuidad de la empresa”. En cuanto a lo que ayudó a planificar y poder hablar tanto del tema y solucionar estos problemas, Martín destacó la intervención de un asesor.

Aún con la intervención del asesor, en la empresa y en la familia no hay un esquema de sucesión, y tampoco hay plazos, “se discute con los miembros familiares que son accionistas. Es una familia chica, 3 hermanos, 5 primos y una tía que no tiene nada que ver; pero formalmente los que decidimos somos los involucrados en el manejo de la empresa y los accionistas”. Si bien no hay esquemas, si se elaboró un “plan estratégico” para la empresa, en el que “se estableció un rumbo”, en el que “los conflictos que puedan suscitarse, ya han sido planteados”. Y opinó que “hay que adelantarse a los conflictos para saber manejarlos y tener establecidas soluciones” como hay que hacer en las sucesiones.

#### v. Estructuras de Gobierno

En esta empresa existen estructuras de gobierno. “Existe un consejo familiar, no es formal, pero hay uno en el cual también participan miembros de la familia que ni siquiera son accionistas”. En este consejo, Martín contó que “se manejan los temas familiares, no hay ninguna persona en el mismo, que no sea de la familia”. El consejo es una estructura que en esta empresa familiar sirvió también para “transmitir los valores, misión e historia de la empresa”. De todas formas, estos elementos cruciales para la empresa familiar, “son

conocidos también por un canal más informal, todos nosotros crecimos con la empresa, para nosotros es una forma de vida”.

También la familia cuenta con un protocolo ya armado que “es para los primos, se hizo hace 3 años.” En el protocolo que armaron se tratan diversos temas cruciales como el tema del ingreso, el tema de parientes políticos y el tema de las remuneraciones, así como también “proyectos nuevos”.

En cuanto a las políticas de ingreso, la tercer generación de esta empresa familiar ha decidido que la cuarta generación podrá ingresar a la empresa familiar si cuenta con “un título universitario, experiencia laboral en otra empresa externa”. Vale la pena destacar que el ingreso de parientes políticos ha quedado prohibido. Martín dejó en claro que “el apellido Cbrales no te habilita para ocupar ningún puesto.” Claramente una medida, que destaca que solo quienes posean las cualidades y capacidades podrán trabajar en la empresa familiar.

Por último, al hablar sobre los beneficios y los resultados que generaban en la empresa contar con un consejo, un directorio y un protocolo Martín expresó que además a ellos les es bueno pensar que “trabajamos como si fuéramos la primer generación, manteniendo en nuestro ejercicio diario los principios básicos de mi abuelo y mi padre, aquellos valores y pilares de crecimiento siempre serán los mismos”.

#### vi. Resultados

Esta empresa que hoy se encuentra en el casi último paso del traspaso a la tercer generación encuentra este logro no solo en la presencia de estructuras de gobierno, sino también, con “paciencia, diálogo y negociando y bueno, también mostrando resultados” declaró Martín.

El objetivo para la próxima generación es claro y es que cada vez la empresa consiga un mayor nivel de profesionalización. De todas formas, Martín observó que “las transiciones son buenas, tienen sus conflictos ya que genera roces, pero lo importante es tener en cuenta la continuidad del negocio y la empresa, por lo cual muchas veces uno debe sacrificar

cosas propias.” Y de aquí se desprende un punto muy importante, y es el sacrificio de quienes forman la empresa familiar y sobretodo de aquellos que trabajan en ella.

En esta empresa se logra ver un fuerte compromiso tanto por la empresa como por la familia. Conocen la importancia y los riesgos de cada sucesión y por lo que se pueden analizar, han hecho y realizan constantemente todo lo necesario para cuidar la empresa y la familia.

#### **Caso 4: Empresa GIRASOL**

##### **Entrevistado: Adela. Directora. Hija del Fundador**

###### **i. Historia**

GIRASOL fue fundada en 1948 ante la fuerte iniciativa y ambición de Adrián Pascual Urco junto a 19 pioneros que lo acompañaron en su proyecto fundacional. La planta comenzó a funcionar con seis prensas usadas el 22 de julio de 1948. Los años posteriores, a ver que el cultivo del girasol y maní reemplazó el cultivo de lino, la empresa amplió su capacidad productiva de 30 a 150 toneladas diarias. Entre 1958 y 1962 la empresa, cuya producción había aumentado a 250 toneladas diarias, lanzó sus primeras marcas de aceite refinado: Deheza, Gracela y La Batelera. En los siguientes años, la empresa siguió aumentando su producción a medida que aumentaba su tecnología. En 1968 hubo una estampida en los precios de las oleaginosas y la producción de la empresa estaba vendida a valores previos a la crisis; sin embargo, gracias a la ayuda y compromiso de trabajadores y productores, se logró evitar el cierre. Luego de recomponerse, en 1972 la empresa realizó nuevas inversiones tecnológicas y volvió a ampliar su capacidad, esta vez a 400 toneladas diarias por lo que habilitó una planta de silos y comenzó a exportar. Posteriormente la empresa continuó realizando inversiones para seguir creciendo inaugurando nuevas plantas y en 1979 inauguró una planta de selección de maní para confitería en General Deheza.

A medida que crecían las exportaciones y se invertía constantemente, nacieron las marcas propias en 1988 como Natura, Manley's, Mayoliva entre otras.

La empresa, que hoy es dirigida por Roberto Urco siguió creciendo a través de nuevas marcas y nuevos productos, abriendo nuevas plantas e incorporando nuevas marcas como Mazola y Copisi.

ii. La Empresa

GIRASOL genera 2200 puestos de trabajo. La facturación es de US\$ 2.200.000.000. Las operaciones de la empresa tiene presencia en países de los 5 continentes y su destino de exportaciones son: Latinoamérica, Lejano Oriente, Medio Oriente, la Unión Europea, Europa Central, África y el Mercosur. Actualmente, en la empresa trabajan miembros de la segunda generación en la dirección y los de la tercera se están incorporando en el sector operativo. Sin embargo, Adela (no sólo es directora, hace un año, de la empresa sino que también tiene a cargo dos áreas, el negocio del maní y otra área de soporte de recursos humanos) expresó que en la empresa se siente distinto “si bien la empresa la fundó mi padre, se siente que hubo una refundación de la empresa cuando él muere en 1996 y toma la dirección mi hermano mayor, por lo que sentimos que nosotros de la segunda generación, somos la primera”.

La empresa es desde el punto de vista de la propiedad, una sociedad de hermanos “si bien es una sociedad de hermanos, hay un primo trabajando en la empresa, pero está definida como una sociedad de hermanos. Somos 3 hermanos (Adela, Roberto y Alberto) y un primo que tiene un porcentaje minoritario”. Desde la perspectiva de la familia la empresa se encuentra en la etapa de trabajo en conjunto, es decir ya se dio el traspaso de mando de la primera a la segunda y los miembros de la segunda, no se encuentran trabajando en conjunto con el fundador pero si entre ellos, y desde la perspectiva del negocio la empresa se encuentra en la etapa de expansión y formalización, etapa en la que la empresa busca incorporar un mayor número de jóvenes talentosos y también desarrollar más sus ventas en el exterior y continuar creciendo.

El directorio está compuesto por los tres hermanos y el primo accionista; y también dos directores externos. Adela sostuvo “le queremos dar mayor formalidad al directorio, por eso hemos elegido a dos directores externos, así el mismo funciona de manera más formal”.

En la empresa está bien definido el concepto de su fundador y padre de Adela “la reinversión permanente y trabajar sin descuidar la comunidad. Nos definimos como una empresa rica con accionistas pobres, y ese es también el patrón de las políticas de todos los años”.

### iii. Sucesión

“Si bien no sentimos todavía el desafío de pasar de la segunda a la tercera generación, vamos a tratar de prepararnos” comentó Adela, a quien le parece que no existe una diferencia entre la primer y segunda generación “porque la cultura del fundador está muy arraigada, aunque en la tercera no tanto”.

La sucesión que vivió Adrián, el hermano mayor, quien se incorporó a la empresa en 1968 fue lo que en la teoría se conoce como una “sucesión traumática” y es cuando el hijo debe suceder al padre porque este último fallece. “Cuando papá muere, mi hermano mayor, Adrián pasa a ser Presidente de la compañía, fue una decisión que no tuvimos que hablar, era lo que tenía que ser, lo que se esperaba”. En este caso no se pudieron preparar, “no hubo un plan estratégico para la sucesión”. Sin embargo Adela no tiene muchos recuerdos sobre ese momento porque “yo era joven cuando pasó, no logré tampoco trabajar mucho junto a mi padre” y siente también que ser la única mujer entre cuatro hermanos hizo que ella se sienta sobreprotegida: “era cultura machista, trabajar con cuatro hombres era difícil porque te ven como a una nena a la que tienen que cuidar en lugar de escucharte, entonces no viví mucho ese proceso. Tampoco recuerdo mucho, pero sí sé que en aquel momento, las decisiones se tomaban en la mesa, no existían las reuniones de directorio como ahora”:

En cuanto a la tercer generación se espera que para ellos si exista un plan, pero el desafío mayor que Adela observó en la empresa es “terminar de profesionalizarla”. El objetivo es “elegir a los mejores talentos y profesionalizarla, porque hoy nos manejamos con el sistema del consenso pero queremos establecer más formalidades para cuando entre la tercer generación”.

Para que la tercer generación tenga que suceder a la segunda falta tiempo ya que ésta está conformada por “cuatro hijas mujeres de mi hermano mayor, un hijo pequeño mío y el hijo de mi primo que ya trabaja en la empresa pero en lo operativo”. Sin embargo quieren que

esta sucesión esté planeada y por lo tanto se encuentran trabajando en un plan para la próxima generación.

iv. Planificación

“Queremos que la tercer generación se prepare, si bien viene con ideas propias, queremos transmitirle la cultura, pero también depende mucho del contexto”. Adela siente que no es tarea fácil transmitirle a la siguiente generación los mismos principios y valores que ella recibió de su padre.

En esta empresa familiar, la sucesión anterior se dio “naturalmente” por la situación por la que se pasó, por lo cual no hubo un plan. Al hablar del posible plan para la sucesión siguiente, como se mencionó anteriormente existe la idea de armar un plan pero también priorizan la profesionalización de la empresa. Esto es porque le quieren dar mayores formalidades y también porque, como relató Adela “en la empresa no tocamos temas de familia a menos que sea inevitable, para preservar la compañía lo llamamos a Jon Martinez, para trabajar sobre estructuras donde podamos hablar de todos estos temas”.

v. Estructuras de Gobierno

Ante la premisa de querer preservar la empresa y hacerla crecer los miembros de la empresa familiar convocaron a Jon Martínez como asesor para trabajar junto a él los temas más importantes dentro de las empresas familiares. Junto con él elaboraron un protocolo, cuya función principal según Adela “es regir el ingreso de los familiares a la empresa. Por definición es bienvenido a la empresa cualquier miembro de la familia que tenga un título universitario, buen manejo de inglés y preferentemente algún postgrado. También es importante que exista la necesidad de ocupar un puesto, y otra condición obligatoria es que la persona haya tenido una experiencia afuera de la empresa en otra de primer nivel”. Estos requisitos son también los mismos para los familiares políticos, a diferencia de otros casos donde su ingreso estaba prohibido.

Si bien existe un protocolo que rige el ingreso y establece los requisitos para el ingreso de familiares, GIRALSOL no cuenta con un consejo de familia. Jon Martinez y la familia crearon uno, pero “está puesto como título, pero formalmente no está puesto en práctica”.

Adela demostró que no hay mucha predisposición, al menos de su parte por ponerlo en práctica: “soy reacia a los consejos de familia porque no hay mucha comunicación en la familia. Con mis hermanos no discutimos las cosas y mucho menos los temas de familia, se sobre entienden, no se habla por una cuestión de protección, no de maldad”. Adela que a la vez se considera “la más abierta de la familia” no se imagina a ella dialogando con la generación joven en un consejo de familia, “si bien sería muy bueno, a lo mejor es cuestión de práctica y arrancar, pero no me imagino a mis hermanos, en una de esas la necesidad los lleva a tener que hacerlo, pero no lo veo próximo”.

#### vi. Resultados

GIRASOL es una empresa familiar cuya prioridad en el momento es profesionalizarla más. A través de la entrevista se vio que es una empresa en donde la cultura del fundador está muy presente en la manera de tomar las decisiones, “a través del consenso”. Sin embargo pareciera que no hay mucho diálogo con respecto a todo lo que tenga que ver con la familia, lo que debería ser fomentado.

En cambio, si existe una fuerte ambición de la familia de hacer crecer la empresa. Adela manifestó que tiene mucha fe en la empresa y expuso que para ella las posibilidades de crecer son muy buenas.

Con respecto a la próxima generación, la misma está integrada por gente joven pero que en algún momento deberán asumir un rol más activo dentro de la empresa para lo cual deberán prepararse. Adela sostuvo que es fundamental que esta generación “debe trabajar en la empresa en medida que sean capaces, si no lo son, hay que prepararlos para que sean buenos accionistas, de todas formas me gustaría que toda la familia pudiera trabajar”.

El hecho de que la segunda generación haya sucedido a la primera después del fallecimiento de quien conducía la empresa tal vez haya marcado ciertas pautas y por eso haya poco diálogo sobre estos temas. Sin embargo el haber convocado un asesor como Jon Martínez demuestra el interés que existe en la familia no solo por formalizar el directorio y la manera de tomar las decisiones, sino que también de comenzar a fomentar la comunicación entre los familiares sobre temas tan importantes para una empresa familiar

como es el de la sucesión, el lugar para hacerlo existe (consejo de familia), pero como resaltó Adela “no se usa, hay que ponerlo en práctica”.

## **Caso 5: Empresa Arcor**

### **Entrevistado: Luis. Presidente. Hijo del Fundador**

#### i. Historia

Arcor fue creada el 5 de julio de 1951 por iniciativa de un grupo de jóvenes liderados por Fulvio Salvador Pagani, hijo de un inmigrante italiano (Amos Pagani) que había llegado a Argentina en 1924 y se había radicado en Arroyito, un pueblo de la provincia de Córdoba, donde instaló una panadería. Todos ellos (Fulvio, Renzo y Elio Pagani; Mario Seveso, Enrique Brizio y Modesto, Pablo y Vicente Maranzana) tenían alguna experiencia previa en la actividad económica y habían compartido ámbitos comunes de trabajo. La creación de la sociedad se debió mucho a la capacidad emprendedora de Fulvio Salvador Pagani y también a las posibilidades de complementación que tenía con sus socios. (Kosacoff, Forteza, Barbero, Porta y Stengel, 2007).

El objetivo con el que se fundó Arcor en 1951 era el de ofrecer alimentos de calidad a un precio accesible para consumidores de todo el mundo. En 1958, siguiendo siempre este objetivo, Arcor alcanzó los 60.000 kilos diarios de producción de golosinas. En esa década, Arcor dejó de ser exclusivamente una fábrica de caramelos y empezó a incursionar en distintas actividades industriales con la finalidad de autoabastecer a la empresa de sus insumos estratégicos para poder ofrecer la mejor calidad al mejor precio.

En 1964 Arcor realizó sus primeras ventas al exterior y empezó a participar en ferias internacionales; Fulvio siempre expresó la importancia de llegar a los mercados internacionales subrayando la necesidad de “apuntar al mundo” y de “salir a buscar oportunidades”.

Tres años más tarde la empresa ya había establecido su sistema de Distribuidores Oficiales. La producción se destinaba casi exclusivamente al mercado interno, sobre todo al interior del país. La expansión fuerte hacia Capital Federal comenzó a principios de la década del

'70. En esta década también Arcor consolidó su integración vertical a través de la construcción de plantas, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de la compañía desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía.

El crecimiento de la compañía siguió no sólo en Argentina sino también en los distintos países de la región (en 1976 se radicó en Paraguay, 1979 en Uruguay, 1981 en Brasil y 1989 en Chile).

Don Fulvio falleció el 29 de diciembre de 1990. En 1993 y con 35 años de edad, el Contador Luis Pagani, el mayor de sus seis hijos, asumió la presidencia del Grupo. La empresa entonces tomó un renovado impulso que la proyectó hacia el mundo. Para esto, se llevó adelante un proceso de transformación del management y alcanzó un alto nivel de profesionalismo.

Bajo la conducción de Luis Pagani el Grupo adquirió Noel, en 1995 se inauguró la planta de galletas más evolucionada de la Argentina y en 1997 se construyó Cartocor, la planta para la producción de cajas de cartón corrugado.

Arcor continuó su crecimiento abriendo plantas, consolidándose en el exterior (actualmente llega con sus productos a más de 120 países) pero también adquiriendo empresas como Dos en Uno en Chile o la tradicional empresa Benvenuto S. A. C. I. También junto con el grupo francés Danone formaron una asociación estratégica a través del cual unificaron sus negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile bajo el gerenciamiento de Arcor. De esta manera, se constituyó a Bagley Latinoamérica SA, la empresa de galletas más grande de América del Sur.

Ya en pleno siglo XXI y con más de medio siglo de vida, Arcor continúa generando nuevos proyectos, apuntando siempre al mismo objetivo: darle sabor a los consumidores de todo el mundo. ([www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar))

## ii. La Empresa

Hoy Arcor emplea a más de 20000 personas en el mundo. Factura US\$ 2.300.000.000 anuales y tiene presencia en más de 120 países del mundo. En la empresa los miembros de

la segunda generación se encuentran trabajando en la dirección de la empresa pero no hay ningún familiar en el sector operativo, decisión que se tomó en el año 2000. Los miembros más grandes de la tercer generación no se encuentran trabajando en la empresa pero se está preparando su ingreso futuro como directores o miembros de comités.

La empresa es desde el punto de vista de la propiedad, un consorcio de primos “la empresa empezó desde el momento de su creación siendo una sociedad de hermanos, que además tenía socios amigos. Hoy la familia Pagani, aunque segunda generación, la propiedad es un consorcio de primos, pero en una empresa donde también están otras tres familias más...” Desde la perspectiva de la familia la empresa “es difícil de encasillar, porque la familia ya no puede trabajar más en la empresa, sí estar en el directorio, hoy entonces los hermanos y primos tomamos decisiones juntos” y desde la perspectiva del negocio la empresa se encuentra ya consolidada y formalizada “queremos crecer en el exterior y consolidar la presencia en los mercados más competitivos del exterior”.

El directorio, que existe desde que Arcor es Sociedad Anónima, está formado por once personas, dos de ellos externos (un brasilero que “refuerza la visión” y un argentino con formación financiera) y los restantes son miembros de las familias accionistas. El directorio está compuesto de la siguiente manera:

- Presidente: Luis Alejandro Pagani
- Vicepresidente: Alfredo Gustavo Pagani
- Secretario: Jorge Luis Seveso
- Directores Titulares:
  - José Enrique Martín
  - Hugo Enrique Lafaye
  - Alejandro Fabián Fernández
  - Víctor Daniel Martín
  - Gustavo D'Alessandro
  - Fulvio Rafael Pagani
  - Joao Alves Queiroz Filho
  - Luis María Blaquier
- Directores Suplentes:
  - Lilia María Pagani
  - María Rosa Pagani de Babini
  - Zunilda Ramona G. de Maranzana

El directorio “se reúne seis veces al año y toma decisiones estratégicas de la empresa y el futuro de la misma como evaluar la marcha de los negocios, las decisiones de inversión, evalúa distintas alternativas” señaló Luis. “Para el futuro, queremos que los de la tercera generación que ingresen al directorio sean los mejores, que tengan las competencias que se exigen para tomar decisiones correctas”.

### iii. Sucesión

“Dentro de los próximos siete años va a haber un recambio generacional en la empresa” destaca Luis, “el directorio va a ser sustituido por miembros de la tercer generación, por eso hoy estamos trabajando para que ese recambio sea lo más eficiente posible y todo salga bien”.

En cuanto a la sucesión que Luis vivió hay que destacar que la misma fue traumática ya que él tuvo que suceder a su padre en un momento inesperado, luego de su fallecimiento, “fue traumática. Papá falleció y por un año y medio el Vice que también era familiar, cuñado de papá, Hugo D’Alessandro, interinamente ocupó su lugar hasta que yo lo sucedí por decisión de las familias.” Esta decisión no fue fácil para los familiares tampoco ya que “fue muy de un día para el otro, por lo general estas cosas deben planearse pero a nosotros nos tocó lidiar con este tema cuando no lo esperábamos y con voluntad y buenas decisiones lo pudimos hacer”. En cuanto a las razones por las cuales Luis fue elegido, él manifestó: “me eligieron por dos motivos, primero por la participación societaria, nuestra familia es la que más acciones tiene, y segundo porque yo ya estaba trabajando en Arcor y tenía conocimientos de la empresa”.

En cuanto a las diferencias de su sucesión con la que Luis avecina en los próximos años, destacó “si los miembros de la familia capacitan a los integrantes, esto va a quitar mayores incertidumbres como en mi caso”. Esto muestra que al momento de la sucesión de Luis, la decisión de elegirlo también generó dudas en las familias y en los trabajadores principalmente “sobre si iba a ser capaz de llevar adelante a la empresa, si estaba preparado, como afectaría este cambio para aquellos que trabajando en Arcor seguían el liderazgo de Fulvio, pero con esfuerzo, voluntad y austeridad se logró y Arcor creció y se expandió”.

En cuanto al nivel de profesionalización Arcor está completamente profesionalizada. “La gestión de mi papá a la mía cambió, la empresa en estas últimas décadas se profesionalizó completamente, para crecer y expandirse, la profesionalización es clave”.

El valor de Arcor hoy radica en “habernos desarrollado desde el interior del país hacia el gran mercado del GBA y luego expandirnos por Latinoamérica. En todos estos años Arcor ha sabido transitar las distintas crisis del país y eso nos da valor. Este valor hay que cuidarlo y es la responsabilidad de la familia y hay que transmitirla a las generaciones futuras así como también transmitir la cultura de Arcor que viene de nuestros orígenes y está compuesto por el esfuerzo, los desafíos y la solidaridad.”

#### iv. Planificación

Como se mencionó más arriba la sucesión de la segunda generación no fue planificada ya que todo ocurrió en un momento donde ésta tampoco estaba próxima a suceder. Sin embargo hoy la tercer generación “ya muchos terminaron o están terminando la universidad, otros ya tienen hasta un máster y muchos quieren trabajar en Arcor por eso ya empezamos a planificar su ingreso a la empresa para que después ingresen al directorio, a la línea operativa no va nadie, por eso los que lleguen al directorio, van a tener que ser los más competentes”.

“No es sólo la familia Pagani, hay tres familias más así que hay que multiplicar la dificultad. De todas formas nos estamos adelantando para evitar correr riesgos, todos queremos que la empresa siga creciendo en manos de la familia”. Por estas razones, se sabe que la propiedad se va a fragmentar bastante y por eso se están realizando trabajos para garantizar la continuidad de la empresa.

Actualmente algunos miembros de la tercera generación junto a otros de la segunda y un asesor externo han realizado un trabajo de dos años para que la tercera generación ingrese a la empresa. Este plan consiste en que cada miembro de la tercera generación primero se va a preparar y educar para ser un buen accionista y después si está interesado en participar en el gobierno de Arcor tendrá que decidir si quiere desarrollar una experiencia profesional dentro de la empresa o fuera de la empresa. Si el candidato desea hacer la experiencia dentro de Arcor entonces llevará a cabo lo que se denomina “Programa de desarrollo

interno” que exige dedicación completa, es rentado y se desarrolla a lo largo de cuatro a cinco años y consiste en rotar por diferentes funciones y geografías del grupo con responsabilidades progresivamente crecientes. A la vez, este programa cuenta con un proceso anual de evaluación de desempeño profesional y personal. Un comité del consejo de familia va a ser el encargado de implementar el proceso de evaluación. Si el candidato completa exitosamente este programa, el mismo podrá integrar el directorio, representando a la familia accionista, el consejo de familia o un comité. Si el candidato no cumple con las capacidades exigidas, deberá abandonar el programa y se esperará que otro integrante de la familia lo logre. En el caso que tal miembro no exista o carezca también de las cualidades necesarias, la familia deberá elegir un representante externo que sea capaz de hacerlo y cumpla con las cualidades exigidas.

En el caso de que el candidato quiera realizar su experiencia profesional en una empresa externa a Arcor, el candidato que quiera en el futuro participar del directorio de Arcor, entonces deberá cumplir con el “programa de desarrollo mixto”. Para esto se prevé que el joven desarrollará su carrera durante cinco a diez años y además mantendrá un contacto estrecho con la realidad de Arcor, ya sea participando en el consejo de familia y con visitas periódicas a las operaciones de la compañía. Al promediar su primera etapa profesional, el joven deberá realizar una actividad de inmersión para poder aspirar a participar en el directorio. Esta inmersión consiste en una recorrida general de las actividades de la empresa y una posible asignación específica.

Por otra parte se desarrollará un “programa de desarrollo de jóvenes accionistas” para todos, quieran o no participar en la vida de Arcor. Por eso se ofrecerá este programa que consiste en cubrir las dimensiones siguientes: la realidad de Arcor y de su industria, el gobierno corporativo en empresas abiertas, la dinámica de la familia y la empresa familiar, responsabilidad social empresaria y lo que significa ser un buen accionista.

El objetivo de este plan es que a horizonte cinco años y más allá, cada familia sea representada por sus miembros con la mejor preparación profesional y el mejor conocimiento de Arcor posibles. Para este plan, cada grupo familiar podrá proponer candidatos, al programa interno, uno por vez con posibilidad de otros secuencialmente (quienes no entren al directorio trabajarán en comités, y en caso de que quien llegue al directorio luego se retire o en caso de fallecimiento, ya se encuentra un integrante

preparado para ocupar ese lugar). Además hay que destacar que para poder ingresar a los programas de desarrollo interno y al de desarrollo mixto, los jóvenes deberán cumplir con requisitos altos como: título universitario, una primera experiencia profesional en una empresa de primer nivel de uno a dos años y un postgrado en administración.

Luis, que también participó de la creación de este plan, expuso: “el espíritu del programa es ofrecer una amplia gama de oportunidades a la próxima generación y a cada grupo familiar”. Finalmente aclaró “el programa será flexible y adaptable a la evolución y la dinámica de cada familia, mi hermano Mario recién tiene un hijo de 1 año y le falta mucho para llegar a esto, y seguramente se tendrá que adaptar porque el escenario va a ser distinto al que se plantea hoy”.

v. Estructuras de Gobierno

“Hoy no existe un consejo familiar, estamos en el proceso de formarlo. Con el protocolo pasa lo mismo; antes hubo uno pero no se llegó a formar porque no hubo acuerdo por algunas partes de la familia. Este conflicto se resolvió con la compra de acciones de los socios, pero después hasta hoy nunca más se habló de eso”.

El consejo de familia que la empresa está en proceso de crear “tendrá funciones específicas que todavía estamos definiendo. La cantidad de miembros dentro del consejo es de quince a veinte miembros y también habrá un secretariado de dos a tres miembros para poder organizar las reuniones. Por último habrá un requisito de 5% del capital accionario para poder participar en el mismo. Aclaro también que en esta primera etapa de su creación solo los miembros de la segunda generación participaremos del consejo”.

vi. Resultados

Arcor es una empresa multifamiliar. Son cuatro las familias accionistas y esto hace que las transiciones, especialmente la próxima sea a los ojos de la familia, “una sucesión más difícil en donde hay que poner escalones (estándares) altos”. Además se espera que en el futuro “Arcor sea pública, es decir, abra su capital y por eso necesitamos una generación más capacitada y más competente”.

La sucesión es un tema en el que la empresa está trabajando mucho y por eso armaron el modelo que se presentó más arriba para “asegurar la creación de valor sostenible para los accionistas de Arcor, para poder representar eficazmente a las familias en los órganos de gobierno y para el desarrollo eficiente de las próximas generaciones”.

Arcor ya vivió y supo sobreponerse a una sucesión dificultosa como la que vivió la segunda generación. Por eso también es consciente sobre la importancia de este tema y entonces arma un plan, para estar preparados y poder hacer frente a este desafío que como empresa multifamiliar tiende a ser más difícil “si con una familia a las empresas les cuesta realizar una sucesión exitosa, con cuatro es cuatro veces más difícil, pero es otro desafío para la empresa y las familias, y el desafío es parte de nuestra cultura, por eso con anticipación nos preparamos para poder ser exitosos y seguir creciendo y consolidándonos como lo hacemos, pero es importante que todos sepan que es un trabajo que demanda tiempo, esfuerzo y sacrificio. No es fácil ponerse todos de acuerdo, pero el consenso y el diálogo, pilares de nuestro gobierno en la empresa, son las herramientas que nos permitirán sobrellevar este desafío y esperamos poder transmitir las mismas a las futuras generaciones”.

Finalmente, en la tercera generación todos han sido y son todavía criados con “gusto al caramelo” y conocen el esfuerzo que han hecho los padres y familiares para alcanzar todos sus logros. Por lo tanto, asumen la responsabilidad de ser unidos para poder continuar con la visión de la empresa y se comprometen al desafío de crecer en el mundo.

## **9. Conclusión**

“Muchas empresas exitosas se han perdido y muchos patrimonios se han dilapidado por una sucesión equivocada. Se pueden heredar patrimonios, pero no necesariamente las capacidades profesionales que requiere un hombre de negocios. La supervivencia de una empresa requiere de una fría objetividad para decidir un caso de sucesión, que no siempre resulta fácil, agradable o comprensible” (Pagani, 2009).

El trabajo muestra la importancia de la creación de estructuras de gobierno, sobre todo en las empresas grandes, que ya se encuentran profesionalizadas y las familias cumplen roles

más de dirección y gobierno de la empresa. Las estructuras generan el espacio para poder tomar decisiones sobre la familia y el futuro de la misma en la empresa. Es una realidad que la familia crece y si se quiere que la empresa también crezca entonces hay que generar estos órganos para ofrecer un respaldo seguro a la empresa, los trabajadores, la familia y la sociedad.

Si bien se ha visto en el trabajo de campo que hay empresas grandes que han logrado sobrellevar sucesiones sin la creación de estas estructuras, todos los familiares que trabajan en las compañías reconocen su importancia y la necesidad de crearlas en algún momento. Este momento está claramente marcado en las edades de las futuras generaciones, las empresas que están más próximas al ingreso de la futura generación están tomando las medidas necesarias para que esto se haga de la manera más eficiente y conveniente para la empresa y la familia. Las que no, son conscientes del problema y de que en el futuro van a tener que generar estos espacios.

A lo largo de este trabajo se mostró, conceptualmente y en casos reales, los aspectos importantes para que las familias puedan trabajar unidas en pos de la armonía y un futuro compartido. Todas las empresas que se estudiaron tienen mucho por mejorar para que mantengan el buen desempeño a través de las generaciones, lo importante es que tienen conocimiento sobre esto.

Hay que destacar al mismo tiempo que con la mejor preparación y planificación no existen garantías de éxito. Una empresa familiar que ha sido exitosa en el traspaso de las sucesiones también puede derrumbarse como consecuencia de errores críticos o cambios desfavorables en la economía.

También hay que ser realistas y convenir que los planes para las sucesiones deben ser flexibles e ir adaptándose a los nuevos contextos que presenta el mundo externo. Un plan que fue exitoso para una sucesión puede no serlo para una sucesión futura.

Por lo tanto, se puede decir que no existe un manual de prácticas que garanticen el éxito de las transiciones generacionales. Sin embargo, se han mostrado en el trabajo mecanismos para que las transiciones se logren de una manera armoniosa para la empresa y la familia.

Se pueden señalar, a partir de lo estudiado en el trabajo de campo, buenas prácticas, más allá de que lo dice la teoría, que se hallaron en los cinco casos. Uno de ellas es la unión; la unión entre los accionistas y familiares y la voluntad de conservarla. Además, es necesario enfatizar una característica que se encontró en la mayoría de los casos y es el de formar a la siguiente generación para que, al menos, sean buenos accionistas y construyan valor. Otra “práctica” destacable es tener en cuenta el análisis del contexto en el que se va a realizar la sucesión para que ésta sea exitosa, es decir, ser flexibles y adoptar el modelo que más le conviene a la empresa y la familia, dado el entorno en la que se debe realizar. Por otra parte, la presencia del sacrificio en aquellos que trabajan y son familiares demuestra a las futuras generaciones el trabajo y esfuerzo de quienes conducen la empresa y generan el ejemplo en las mismas. A su vez, la presencia de estándares altos para los familiares que quieran ingresar a las empresas, se encontró en todos los casos. Finalmente, otra destreza que sobresale es la importancia de la comunicación, el diálogo y el consenso entre las generaciones.

Las realidades que las empresas manejan pueden tener muchas similitudes, pero también poseen sus diferencias, y por esto tampoco se puede armar un manual para todas las empresas, porque sus familias, sus emociones y sus sueños son todos distintos. Las elecciones sobre que caminos seguir en una empresa familiar no son fáciles y requieren tiempo de planeación, pero no hay que dejar que el tiempo pase sin hacer nada para poder actuar.

Planificar la sucesión significa una enorme cantidad de trabajo, pero cuando ésta se logra, la satisfacción es aún mayor. Crear las estructuras y programas para las sucesiones y el ingreso de las generaciones es una tarea que lleva su tiempo, dedicación y esfuerzo pero que también crea valor y crea seguridad para todos los que participan de la empresa y de la familia.

Son muchas las decisiones que se deben tomar cuando el objetivo es la supervivencia generacional. Son decisiones difíciles que necesitan de diálogo y entendimiento pero que al llegar al consenso, benefician a la empresa y la familia y por eso hay que hacer siempre lo que es mejor para la empresa, porque siempre lo que es mejor para la empresa es mejor también para sus accionistas. Hay que pensar como grupo y no como individuo.

Otra conclusión que nace de la realización de este trabajo es que hay muchos temas que las empresas familiares tienen que tener presente y que pueden servir como investigaciones futuras. Entre ellos, se encuentran los casos donde las empresas son multifamiliares y los distintos desafíos que éstas tienen no solo en el momento de la sucesión sino también en la toma de decisiones. Otro tema interesante que surgió a medida que se hizo el trabajo fue el rol de la mujer como hija sucesora, sería interesante investigar porqué los dueños de empresas familiares optan por un hijo hombre al decidir a su sucesor y que pasaría si eligieran a una mujer. También, se pueden realizar estudios sobre los problemas que surgen cuando miembros de la familia no comparten el mismo sueño y desean no participar del trabajo en la empresa. Por último, un tema que emergió en el análisis de los casos, es el de los mecanismos que las empresas familiares manejan para las salidas de familiares sin que éstas afecten la continuidad de la empresa como familiar.

Antes de finalizar hay que resaltar que en el trabajo de campo habría sido conveniente estudiar un caso de una empresa familiar grande que haya fracasado en el proceso de sucesión y estudiar las razones por las cuales no lo pudieron lograr.

Por último, se concluye que no se puede generar un manual de prácticas que garanticen el éxito en los traspasos generacionales pero sí este trabajo muestra de que maneras se puede acortar el “peligro” de desaparecer en el proceso. En las empresas familiares grandes no basta solo con tener familiares preparados, talentosos y capaces. Si bien estas cualidades son muy importantes, no son suficientes. Además de, como mencioné previamente, estructuras de gobierno que generen valor, hay que tener entusiasmo, confianza y mucha paciencia.

Como integrante de la tercera generación de una empresa familiar grande que se encuentra en el proceso de creación de planes para el ingreso a la empresa descubrí, junto a esta experiencia y al trabajo, que el diálogo, la humildad y la voluntad son características fundamentales para tratar estos temas. Todo integrante de una empresa familiar quiere que ésta crezca y para esto buscan modelos a seguir, no hay un modelo a seguir, cada empresa familiar tiene sus características distintivas que el condimento familiar le agrega; pero si hay una verdad, que se puede lograr.

## **10. Bibliografía**

- Barale, N., *Empresas familiares: dificultades en la profesionalización del directorio*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2002.
- Casanova, G., *La profesionalización de la empresa familiar: el estudio de cuatro casos argentinos*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2001.
- Davis, J. Programa Especial de Gestión de Empresas Familiares “John Davis and You” (1<sup>ro</sup>: 2008: Buenos Aires), 2008.
- Dodero, S. *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*, Editoriales El Ateneo. Buenos Aires, 2008.
- Elbaum, M. Empresas Familiares. *Noticias*, Número 1687: 71-77. 2009.
- Fuentes, M. Secretos de familia. *Fortuna*, Número 293: 52-53.2009.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M., y Lansberg, I., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Kehayoglu, D., *Empresa familiar: la profesionalización de la gestión como consecuencia de traspasos generacionales exitosos*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 1999.
- Kosacoff, B.; Forteza, J.; Barbero, M.; Porta, F., y Stengel, E., *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, Mc Graw Hill, Argentina, 2007.
- Lansberg, I., *Los sucesores en la empresa familiar*, Granica, Buenos Aires, 2000.
- Lansberg, I., *Succeeding Generations, Realizing the dream of families in business*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Lansberg, I., *NextGeneration Leadership Program JP Morgan* (2006: Chicago), 2006.
- Martínez, J., *Dirección de Empresas Familiares*, Emprenden, Viña del Mar, 2006.
- Moche, P., *Empresas de Familia: El ingreso de los familiares*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 1997.
- Nogueira, R., *Empresas Familiares: su significado social y su problemática organizacional*, Macchi., Buenos Aires, 1984.
- Pando, D., “Nociones sobre metodología cualitativa”. Clase correspondiente al Seminario de Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2006.
- Taguiuri, R. y Davis, J., On the goals of successful family companies, *Family Business Review*, 5 (1), 43.62. 1992.
- Tobal, A., *La empresa familiar :cómo lograr con éxito la primera sucesión*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 1996.

- Ward, J., *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

#### Sitios de Internet

- Arcor. <http://www.arcor.com.ar/>. Acceso: 5 abril de 2009.
- Cabrales. <http://www.cabrales.com/>. Acceso: 5 abril de 2009.
- Grobocopatel. <http://www.losgrobo.com.ar/>. Acceso: 4 abril de 2009.

#### Entrevistas

- Cabrales, Martín. Entrevista con el autor: Fecha: mayo 2008.
- Cebra, Atilio. Entrevista con el autor. Fecha: mayo 2008.
- Grobocopatel, Andrea. Entrevista con el autor: Fecha: mayo 2008.
- Pagani, Luis. Entrevista con el autor: Fecha: mayo 2009.
- Urco, Adela. Entrevista con el autor: Fecha: mayo 2008.

## **Anexo 1: Guía de preguntas**

### **Cuestionario/Guía**

#### Sobre la empresa

- ¿Cuándo se fundó la empresa?
- ¿Cuántos empleados tiene?
- ¿Cuántas generaciones de la familia trabajaron en ella?
- ¿Cuántas trabajan hoy en día?

#### Sobre el entrevistado

- ¿Qué relación tiene con la familia?
- ¿Tiene parentesco con el fundador?
- ¿Qué posición ocupa en la empresa?
- ¿Forma parte del directorio? ¿Hace cuanto?

#### Etapas de la empresa a través de las distintas perspectivas

- ¿En qué etapa del desarrollo de la propiedad se encuentra la empresa?
- ¿Cómo está involucrados los familiares en la empresa?
- ¿En qué etapa se encuentra en negocio?

#### El directorio

- ¿Existe un directorio?
- ¿Cuándo fue creado?
- ¿Quiénes lo componen? ¿Hay miembros externos? ¿cómo ayudan?
- ¿Cada cuanto se reúne?

- ¿Qué tipo de decisiones toman?

### Consejo Familiar y Protocolo

- ¿Existe algún órgano que represente a la familia? ¿Cómo se encuentra estructurado?
- ¿Hay algún protocolo?
- ¿Se creó alguna instancia para resolver problemas familiares?
- ¿Existe alguna estructura para gobernar a la familia?
- ¿Cómo hicieron para separar los temas de la familia y el negocio?

### Sucesión

- ¿Cuáles cree son los factores que han contribuido al éxito de esta empresa familiar y su proceso de sucesión?
- ¿Cree que la siguiente generación podrá seguir expandiendo el negocio?
- ¿Qué ha hecho que la sucesión a su generación haya sido fluida? ¿Qué se puede asegurar para la próxima generación?
- ¿Se preparó con anticipación?
- ¿Se planificó mientras el líder anterior estaba al mando?
- ¿Cuándo ocurrió el traspaso?
- ¿Cómo participa el líder anterior hoy en la empresa?
- ¿Qué diferencias observa en la sucesión que vivió ud. con la que vendrá después?
- ¿Hubo un plan estratégico? ¿Se estableció un rumbo?
- ¿Están escritos los valores, misión historia? ¿Son conocidos por todos los familiares?
- ¿Hay/ Hubo un esquema establecido de la sucesión?
- ¿Se discutió el tema de la sucesión con la familia?
- ¿Cómo se eligió al sucesor?

- ¿Cuántos eran para suceder al líder del momento?
- ¿Hubieron problemas?
- ¿Participó algún consejero externo especialista en el tema?
- ¿Qué análisis previos realizaron?
- ¿Cuánto antes la planificaron?
- ¿Cómo se preparo a la familia?
- ¿Coexisten generaciones? ¿La coexistencia tiene ventajas o generan barreras para la empresa? ¿En caso de barreras como las manejan?

#### Otras

- ¿Perduraron los valores en el tiempo? ¿Qué ha diferenciado a las generaciones que han estado a cargo de la compañía?
- ¿piensa que la incorporación de un gerente profesional es la única forma de dar continuidad a la empresa?
- ¿Cómo ha experimentado ud. personalmente la transición?
- ¿Qué cree es lo que les ha permitido subsistir a lo largo de las generaciones?
- ¿Qué espera de del futro esta empresa?