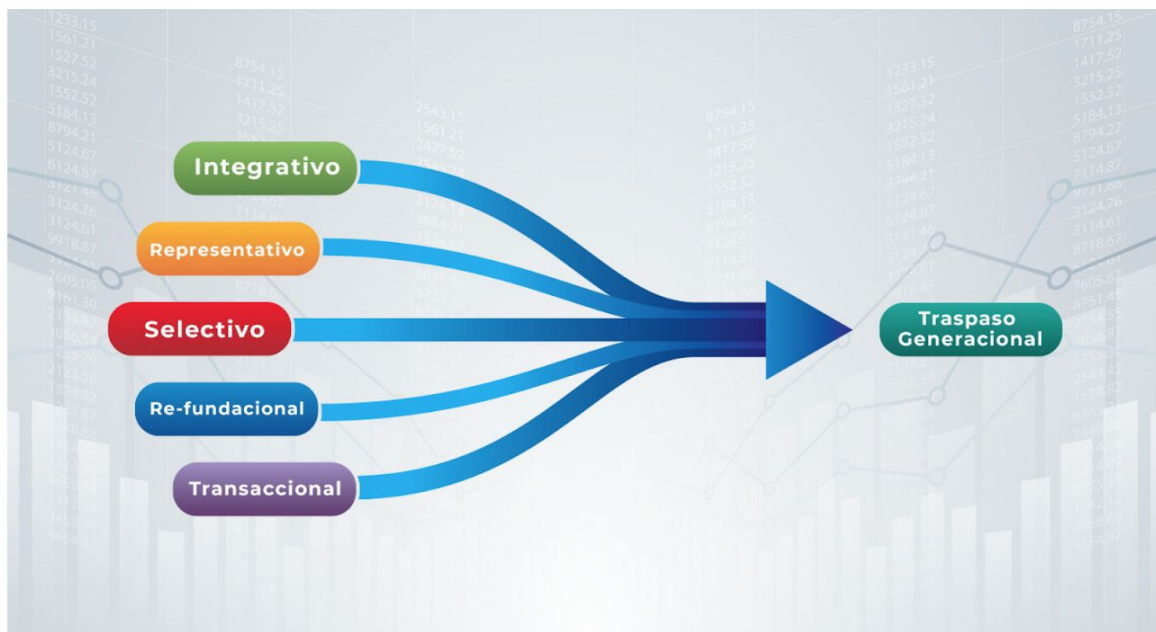


SUCCESSION

Modelos de Traspaso Generacional

WEEKLY EDITION • APRIL 1, 2020

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





From FFI Practitioner

Thanks to Leonardo Glikin, a member of the FFI IberoAmerican Virtual Study Group (VSG), for today's article exploring five models for generational transition as he has encountered them in his family enterprise consulting practice. This article continues the series of bilingual editions by members of the IberoAmerican VSG. You have your choice of reading in English or in Spanish!

READ THIS ARTICLE IN ENGLISH

El traspaso generacional es una experiencia única para cada familia empresaria.

Sin embargo, analizando cómo se desarrolló el proceso en una muestra de 100 empresas argentinas y paraguayas con las que nos tocó trabajar como consultores, hemos podido identificar cinco modelos diferentes de traspaso generacional.

Cada uno de esos modelos tiene su propia lógica, involucra valores que lo diferencian de otros modelos, y condiciones de éxito que debemos conocer, para poder colaborar de la manera más eficiente posible en cada caso.

¿Cuáles son esos modelos? Los hemos denominado:

1. Integrativo
2. Representativo
3. Selectivo
4. Re-fundacional
5. Transaccional

Veamos las características de cada uno de ellos.

MODELO INTEGRATIVO

El eje principal de la sucesión es la pertenencia a la familia consanguínea.

Todos los hijos habrán de ser herederos del capital, y la diferenciación entre ellos estará basada en su protagonismo: estarán los que trabajen, los que gerencien, los que dirijan la empresa, y estarán los accionistas que no tendrán ninguna participación en el desarrollo de la Compañía, y simplemente tendrán sus beneficios como accionistas.

Este modelo responde a la visión de una empresa familiar que trasciende las generaciones, y que sigue creciendo como grupo económico-familiar, aplicando sus excedentes para la expansión de sus negocios actuales o la fundación de nuevos emprendimientos.

Por lo tanto, la conciencia respecto del privilegio que implica pertenecer a la familia empresaria constituye el punto de partida para cimentar los lazos afectivos y económicos, en un marco de colaboración y respeto recíproco.

Valores tales como la igualdad, la solidaridad, la comprensión mutua, la colaboración en la tarea, el respeto a la libertad de elección de la carrera de cada uno, la composición de intereses, son la plataforma para un aprendizaje que nunca termina.

MODELO REPRESENTATIVO

Al igual que en el modelo integrativo, las familias empresarias que recurren al modelo representativo también establecen la participación de los sucesores en el capital por su condición de familiares, pero se ordena y reglamenta su modo de acceder a las decisiones societarias, no en forma indiferenciada (como ocurre en el sistema integrativo), sino como integrantes de sus respectivos linajes familiares.

Este modelo (que habitualmente se instaura cuando la segunda generación ya planifica la integración de sus hijos, o incluso en generaciones posteriores) tiende a privilegiar el orden en la participación societaria, ya que ningún accionista puede participar en una Asamblea para defender sus propios intereses, sino que debe ser designado por los integrantes de su linaje familiar para cumplir esa función, o debe delegar la representación de sus intereses en otra persona.

Este sistema funciona a través de figuras como la sindicación de acciones, la constitución de sociedades propietarias de acciones, o fideicomisos.

De alguna manera, el sistema representativo constituye una etapa superior, de mayor consolidación, respecto del sistema integrativo.



“[THE INTEGRATIVE] MODEL RESPONDS TO THE VISION OF CREATING A FAMILY BUSINESS THAT TRANSCENDS GENERATIONS, AND THAT CONTINUES TO GROW AS AN ECONOMIC FAMILY GROUP, REINVESTING ITS SURPLUS FOR THE EXPANSION OF ITS CURRENT BUSINESS OR THE FOUNDATION OF NEW ENDEAVORS.”

A través de este modelo se busca dar alta perdurabilidad al proyecto empresarial. Generalmente, se expanden los negocios más allá del negocio originario, y se privilegia el beneficio patrimonial que implica pertenecer a la familia empresaria, a la vez que se tiende a profesionalizar la gestión.

En la medida en que la familia es más numerosa cuando participa la tercera o posteriores generaciones, el sistema representativo permite consolidar algunas normas para el mayor orden del grupo empresarial: al elegirse un representante por cada linaje de accionistas se evitan asambleas multitudinarias.

Con ello, es factible elevar el nivel del debate empresarial, dado que hasta se pueden establecer requisitos de admisibilidad de los representantes, basados en su formación técnica o académica y en su idoneidad moral.

Por otro lado, se evitan situaciones que podrían poner en riesgo la paz familiar, por ejemplo, la hipótesis de que el integrante de un linaje se adhiriera al postulado de sus primos y votara con ellos, perjudicando de esa manera a sus propios hermanos. También suele pautarse una restricción a la venta de las participaciones societarias a la familia ampliada o a terceros, estableciéndose una prioridad para los integrantes del mismo linaje familiar. Muchas veces, en este modelo se admite la participación de los parientes políticos como titulares de participaciones societarias, pero se limita a través del sindicato de acciones su participación en los órganos de dirección.

MODELO SELECTIVO

En este modelo el titular actual elige a su o sus sucesores, que no son todos los integrantes de la siguiente generación; los forma, les da cabida en la empresa (a la vez que, en muchos casos, excluye a otros) hasta que en algún momento les concede en forma gratuita una mayor participación societaria, o hasta la totalidad del poder y la participación.

En este modelo, los valores dominantes son la continuidad de la empresa, el esfuerzo y el compromiso de algunos sucesores, por sobre conceptos tales como la igualdad familiar o la unidad.

En consecuencia, la supervivencia de la empresa no es fruto del deseo y la acción de un conjunto de personas con roles diferenciados, sino que se debe al esfuerzo de un continuador único (a veces, un grupo de hermanos, pero no todos ellos), sostenido en el lema: "a rey muerto, rey puesto".

The sidebar graphic features a dark blue header with the word "Sidebar" in white. Below the header, there are two book covers. The left cover is titled "Working with Family Diagrams in Family Business: Reflections from 20 years of practice" by Guillermo Salazar, with "ENGLISH EDITION" and "SPANISH EDITION" labels. The right cover is titled "The Exercise of Power in the Family Business" by Miguel Angel Gallo and Begoña Pereira-Otero, with "ENGLISH EDITION" and "SPANISH EDITION" labels. The background of the right cover is a teal color with abstract geometric shapes in shades of grey and red.

¿Qué lleva a una sucesión por el modelo selectivo?

- La decisión del fundador de elegir un sucesor único en la empresa.
- La falta de *affectio societatis* entre hermanos, o el desinterés de alguno/s.
- Las conductas activas de alguien que, a lo largo de años, pugna por hegemonizar el liderazgo, pero especialmente la propiedad de la empresa.

MODELO RE-FUNDACIONAL

Algún (o algunos) miembro/s de la siguiente generación (consanguíneo/s o político/s) se hace/n cargo de la dirección, y con mayor o menor simultaneidad, de la propiedad de la empresa, y la hacen crecer cualitativamente de manera tal que, con el transcurso del tiempo, hasta llega a plantearse la duda de si ellos son una generación sucesora o, dado el crecimiento que generaron, resultan ser la generación fundadora, lo que produce mucha confusión entre los integrantes de la familia empresaria.

En muchos casos este modelo se desarrolla (incluso, inconscientemente) cuando la empresa atraviesa una severa crisis u otra contingencia (concurso preventivo, incendio, cambio abrupto de las condiciones de mercado, pérdida de licencias, etc) lo que lleva a que la generación siguiente “reinvente” y reorganice lo recibido.

Una vez que lo hace, suele tener una gran necesidad de reconocimiento.

Pero los demás integrantes de la familia empresaria, muchas veces, no comparten la visión de que gracias al aporte de algunos, la empresa se salvó o tuvo un crecimiento extraordinario.

Por lo tanto, este modelo es, muchas veces, generador de conflictos de muy difícil solución, lo que se explica porque, en el fragor de la batalla para sobrevivir, o para hacer crecer dramáticamente la empresa, no se puntualizaron las condiciones de la participación de cada uno.



“UNDERSTANDING THE CONDITIONS FOR THE OPERATION OF EACH MODEL, ITS BENEFITS AND ITS POTENTIAL RISKS, ALLOWS US AS CONSULTANTS TO PROVIDE EACH FAMILY BUSINESS AND EACH BUSINESS FAMILY WITH THE MOST EFFECTIVE TOOLS SO THAT THEY CAN SUCCESSFULLY GO THROUGH THE COMPLEX GENERATIONAL TRANSFER PROCESS.”

Es muy probable que, cuando un consultor interviene en una situación en la que se transitó una re-fundación, le resulte necesario articular mecanismos para unificar la visión de futuro, pero especialmente lograr una versión compartida respecto del pasado.

MODELO TRANSACCIONAL

La generación mayor vende su participación en la empresa a todos o a una parte de los integrantes de la generación siguiente, quienes pagan una suma en un plazo determinado, o a través de una renta vitalicia, pero, a cambio, quedan con la propiedad, la responsabilidad y el manejo integral de la empresa. Este esfuerzo económico lleva a que, a veces, quien(es) lo realiza(n) se sienta(n) “fundador(es)”, como si la transacción hubiera tenido lugar con un tercero ajeno a la familia.

En estos casos, los valores dominantes son: el deseo de tranquilidad económica del vendedor, y la creencia de que el compromiso económico de los compradores habrá de garantizar un manejo dedicado y responsable, que dará continuidad a la empresa.

CONCLUSIONES PARA LA ACCIÓN

Cada modelo de traspaso generacional responde a una fundamentación de origen, y trae consecuencias particulares.

Así, los modelos integrativo y representativo son propios de las familias en las que existe un sueño de trascendencia a través de la empresa; los modelos selectivo y transaccional responden a la creencia en el esfuerzo individual y la diferenciación entre los integrantes de la familia en función de su participación en el negocio, en tanto que el modelo re-fundacional responde, normalmente, a una contingencia que no terminó de procesarse armónicamente en la familia empresaria.

Entender las condiciones para el funcionamiento de cada modelo, sus beneficios y sus potenciales riesgos nos posibilita que, como consultores, podamos brindar a cada empresa familiar y a cada familia empresaria las herramientas más efectivas para que puedan atravesar exitosamente el complejo proceso de traspaso generacional.



About the Contributor

Leonardo J. Glikin is a lawyer and a consultant in Estate Planning and Succession for family businesses. He is the founder and president of CAPS Consultores, head of the Family Business Program at the Universidad Torcuato Di Tella, and the author of *Pensar la Herencia* (Emecé, 1995, CAPS Ediciones 2000) *Matrimonio y Patrimonio* (Emecé, 1999) *Exiting, el arte de dejar la empresa sin dejar la vida* (Errepar, 2012, Aretea Editions 2014), *Los hermanos en la empresa de familia* (Aretea Editions, 2014) *Iguales y Diferentes, los espacios de la mujer en la empresa de familia* (Aretea Ediciones, 2015), and *Manual de Planificación Sucesoria para Asesores de Seguros de Vida* (Aretea Ediciones, 2016). He is also the director of the monthly e-newsletter Business and Family Issues.

A dark blue banner featuring a faint background image of a globe on the left and a keyboard on the right. The text is centered in white.

FFI on Monday – webinars begin on April 6.

REGISTER HERE