

# EL ARTE DE MANEJAR LA EMPRESA FAMILIAR

Informe de AACREA. 2005. La Nación, Supl. El Campo, 22.10.05.

[www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar)

## INTRODUCCIÓN

Diferencias de criterios entre hermanos y discusiones por las jerarquías son algunos de los temas complejos que se presentan en muchas firmas agropecuarias

Al morir el padre, la empresa constructora que dirigía no sobrevivió. El único capital de la familia que quedó en pie fue una explotación agropecuaria. Se hizo cargo de ella el hijo mayor. Su madre y sus cuatro hermanas pasarían a cobrar utilidades como accionistas de la empresa.

Todo salió bastante bien, después de todo. La empresa generaba buenos resultados y repartía todos los años excelentes dividendos. No había oposición ni conflictos. Todos contentos. Pero algo ocurrió.

Un día, el administrador se planteó que, más allá de la muy buena remuneración que recibía como gerente de la explotación, él iba a heredar apenas un quinto del patrimonio familiar. Entonces decidió alquilar un campo. Y comenzó a descuidar la gestión de la empresa familiar para ocuparse con más ímpetu de su emprendimiento personal. Hasta que llegó un momento en el que esa situación comenzó a verse reflejada en los números de la empresa familiar.

"Su familia lo formó, le pagó su educación, lo esperó, le bancó los errores, y finalmente, el heredero, un fórmula uno, decidió irse al campo de enfrente, que era más chico, pero era todo de él; se trató de una situación bastante triste", relató el especialista en empresa familiar Juan Carlos Aimetta.

"Los socios tienen intereses diferentes a los de los administradores. Entender esto es importante. Todas las empresas en esta condición deberían aclarar muy bien este tipo de situaciones", añadió el consultor de Aimetta & Asociados durante una conferencia ofrecida en el Congreso de los CREA de región semiárida.



## ENCADENADOS

Por lo general, la familia siempre crece más que la empresa en el largo plazo. Esto hace que llegue un momento en el cual ésta no alcance a sustentar a toda la familia.

"Entonces, habrá que hacer una poda genealógica, algo que es durísimo para toda familia: gente que tiene que irse de la empresa y en algunos casos también de la propiedad; esto último para que no queden accionistas con participaciones muy pequeñas", indicó Aimetta.

La buena noticia es que la herencia se puede planificar. "Aunque algunos creen que no se puede y dicen si pasa algo, que se arreglen, entrará el derecho sucesorio y se dará lo que tenga que suceder. Pero uno puede organizar la herencia de manera de reducir la cantidad de gente que aspira a ocupar la propiedad de la empresa. Y esto se hace por las buenas o de una manera menos amigable", explicó el consultor.

Muchos de los conflictos que se observan en las empresas familiares se originan por la presencia de socios encadenados, es decir, que quedan atrapados en la sociedad familiar, obtienen un beneficio económico escaso o nulo de la misma y además no pueden salir de esta situación porque no pueden vender su parte; cuando esto sucede, estos socios comienzan a perturbar a la empresa y a la familia.

"Por este motivo, es necesario prever mecanismos de salida para los socios que no eligieron ese lugar o que lo eligieron sin darse cuenta de lo que elegían. Hay que abrir una compuerta para que esa presión no estalle", señaló Aimetta.

## PODA

Por otro lado, alguien puede decir o pensar: "Mis hijos son todos iguales y quiero que sean socios en partes iguales en todo".

Para Aimetta, en algunos casos, esta decisión es un acto de justicia, pero en otros transfiere un conflicto latente.

"A veces es mejor dar un porcentaje igual a cada socio o hijo, y en algunos casos incluso en distinta especie, especialmente en los casos en los que hay accionistas pasivos que no tienen interés en la explotación", comentó el especialista.

"Algunas familias han decidido, por ejemplo, reservar parte del capital para comprarle una playa de estacionamiento a un hijo; en valor, su parte de la herencia es la misma que la que van a recibir sus hermanos, pero no es lo mismo en especie", explicó Aimetta.

"Otra alternativa puede ser crear una sociedad de explotación que alquile el campo a sus propietarios. De esta manera, los socios pasivos reciben su parte, mientras que los que están comprometidos con la empresa agropecuaria siguen trabajando en ella, pero a riesgo propio", agregó.

Una de las tradiciones familiares más comunes en el mundo agropecuario es la del mayorazgo. Se trata de una ley tácita que indica que el heredero natural de la explotación debe ser el mayor de los hijos varones. De esta manera, en las familias agropecuarias suele introducirse desde temprano este mandato.

"Pero ¿alguien le preguntó a ese hijo qué quiere hacer de su vida? Cómo padre uno debería tener la responsabilidad de ayudar a los hijos a elegir su camino. Debemos entender que quizás el mayor de los varones no es el hombre que tiene vocación para la empresa", advirtió el especialista.

## MANDATOS

"Es importante, además, entender que cuando elegimos al mayor de los varones sin darles la suficiente legitimidad a las hermanas mujeres, lo que estamos haciendo es crear una bomba de tiempo", comentó el consultor, para luego agregar que "cuando uno comienza a trabajar con empresas familiares", se encuentra de pronto con "todos estos mandatos familiares implícitos".

Algunos gerentes de empresas familiares quieren que tal hijo haga una cosa y que el otro haga otra. Tienen todo digitado.

"¿Cómo se lo digo?, me preguntó una vez uno. Y yo le pregunté: ¿y sus hijos qué piensan? Y no lo sabía. El había decidido la vida de todos sus hijos y quería que yo les ayudara a decirles a ellos qué debían hacer. El tema es cómo la empresa familiar puede contribuir a financiar la vocación de cada uno de los hijos, y ésta puede ser algo muy diferente al mandato familiar", reflexionó el experto.

Por eso, "como empresario quizás nos duelan las decisiones que toman nuestros hijos, pero como padres vamos a estar felices", concluyó Aimetta.

## REGLAS CLARAS PARA ADMINISTRAR FONDOS

Los roles en el día a día pueden mezclarse y a veces se puede confundir si quien habla lo hace como gerente de la empresa familiar, como padre o como propietario.

"Existen muchos ejemplos de esta confusión, pero uno de los más comunes es confundir la caja de la empresa con la de la familia. Los estudios en el exterior que le pagamos a tal hijo, ¿se los pagó la familia, la empresa o los socios de la misma? ¿Lo tiene que devolver? Y si no es así, ¿se va a dar un monto similar al resto de los hermanos?", se preguntó Aimetta.

"La manera de resolver esta cuestión es crear un fondo de liquidez para atender situaciones de hijos que aún no son socios de la empresa. Es un monto de dinero reservado para atender urgencias de los hijos. Y en un protocolo familiar se establece quiénes lo pueden pedir, para qué lo pueden pedir, qué requisitos deben cumplir para pedirlo, cómo lo tienen que devolver, en qué plazo y a qué tasa y cuáles son las sanciones si no lo devuelven. Cuando se establecen estas reglas entre los hijos, ellos se regulan por su propia cuenta. Saben que están iguales en derechos y no dependen del favor del padre", argumentó el consultor.

La generación de este fondo libera de muchas presiones a la empresa porque, en caso de requerir una suma grande de dinero, no es necesario hacerlo socio ni negociar un favor privilegiado en desmedro de los demás hermanos.

"Pero este fondo implica una reducción de la cuota de poder del que maneja la caja, porque está fuera de su ámbito. Está reservado para sus hijos en circunstancias excepcionales. Es un seguro contra futuros problemas", comentó Aimetta.

Muchos demoran el paso de mando a sus sucesores porque temen que cuando cedan su puesto tendrán que pedirles dinero a sus hijos para comprar remedios. "Es bueno preparar a los que se retiran un camino de oro para que se vayan con la serenidad de que no va a hacerles falta preguntarles a los herederos ¿hay algo para mí?, en una

empresa que fue suya. Si se puede preparar esto con claridad, va a haber más dispuestos a irse", explicó el especialista.

Una familia quiere a sus hijos por lo que son. Pero la empresa valora a sus empleados por lo que rinden, así que cuando los hijos son también empleados es difícil hacer una evaluación objetiva de su desempeño.

"En lo posible, no hay que poner a trabajar a un pariente a cargo de otro pariente, porque es muy probable que esto genere conflictos por confusión de roles", recomendó el experto.

-----