



IBGC
Segmentos

SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES





IBGC
Segmentos

Sucesión en empresas familiares

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es una referencia nacional y una de las principales empresas del mundo en gobierno corporativo. Su objetivo es generar y difundir conocimiento sobre las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo para el desempeño sostenible de las organizaciones y, en consecuencia, para una mejor sociedad.

Junta Directiva

PRESIDENTE

Henrique Luz

VICEPRESIDENTES

Iêda Aparecida Patricio Novais

Leila Loria

MIEMBROS DE LA JUNTA

Armando de Azevedo Henriques

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Claudia Elisa Soares

Gabriela Baumgart

Israel Aron Zylberman

Leonardo Wengrover

Alta Dirección

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Reginaldo Ricioli

Valeria Café



ACERCA DE BID INVEST:

BID Invest, la institución del sector privado del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido con los negocios de América Latina y el Caribe. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros que maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental de la región. BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores. Para más información visite www.idbinvest.org.

CRÉDITOS

Esta obra fue desarrollada por un grupo de trabajo (GT) compuesto por miembros del equipo IBGC y su Comisión de Empresas de Control Familiar. El GT estaba compuesto por: Olga Stankevicius Colpo (coordinadora), Beatriz Johannpeter, Beatriz Brito, Camila Cristina da Silva, Luís Fernando Baldan Fecho, Luiz Fernando da Costa Dalla Martha, Maria Cristina Bianchi, Pedro Braga Sotomaio Karam, Renan Perondi, Stenio Dedemo y Tobias Coutinho Parente (en el período que estuvo en el IBGC).

AGRADECIMIENTOS

A Cambridge Family Enterprise Group por sus valiosas contribuciones, en particular al profesor John Davis, quien nos honra al firmar este prefacio.

A los miembros de la comisión de empresas de control familiar del IBGC por sus aportes: Alessandra Resaino Diago, Andrea Sanches Fernandes, Antonio Carlos Pipponzi, Beatriz Barreto de Menezes Brito Porto, Beatriz Johannpeter, Celia Maria Cristofolini Picon, Daniela Manole, Fernando Crissiuma Mesquita, Gabriela Baumgart, Guilherme Benassi, Henrique Cordeiro Trecenti, Lidia Leila da Silva, Liesellote Lundgren Martinez, Luis Fernando Baldan Fecho, Maria Cecilia Saraiva Mendes Gonçalves, Maria Cristina Bianchi, Maria Eduarda Brennand Campos, Maria Elena Veronese, Mariana Tolovi, Monika Hufenussler Conrads, Núria Pont, Olga Stankevicius Colpo, Priscila Karydio Setorino, Ricardo Egydio Setubal, Rodrigo Rodrigues, Stenio Dedemo y Thiago Lima Salgado.

Nuestro agradecimiento a la firma de abogados Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. y Quiroga Advogados y Alessandro Amadeu da Fonseca por sus contribuciones.

A todos los que contribuyeron en la audiencia pública para enriquecer el material: Alexis Novellino, André Camargo, Annibal Ribeiro Lima Neto, Ariolino Andrade Azevedo, Arnaldo Borges, Arthur Achôa, Bruno Fediuk de Castro, Carlos Ercolin, Cláudia Tondo, Daniela V. O. H. Soares, Denis Carraro, Eli Moreno, Fernando Curado, Felipe Camiloti, Flavia Oliveira, Gustavo Borba Horta, Hector Rafael Lisondo, João Alberto Santos, Jorge Augusto Nascimento, Juliana Furini, Leonardo Wengrover, Letícia Reichert, Luiz Gustavo Mauro Cardoso, Marcelo M. Bertoldi, Paulo Conte Vasconcellos, Pedro Adachi, Renata Bernhoeft, Renato Bernhoeft, Rute Endo, Udo Kurt Gierlich, Vladimir Barcellos Bidniuk, Zélia Breithaupt Janssen, Hoft Consultoria, Instituto Lisondo de Desenvolvimento Humano e Ivan Endo Advocacia.

PRODUCCIÓN

Redacción: IBGC; revisión ortográfica y gramatical: Ana Paula Baltazar; corrección de pruebas: Camila Cristina da Silva; diseño gráfico, diagramación y portada: Kato Editorial; Imagen de portada: Shutterstock.

PRODUCCIÓN DE LA PUBLICACIÓN TRADUCIDA

Traducción: Monica Haberer Reppucci; Corrección de estilo y pruebas: Camila Cristina da Silva; Soporte de back-office: William Barros A. de Melo; Producción editorial y portada: Kato Editorial; Costos de traducción: BID Invest.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

S942 Sucesión en Empresas Familiares / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC ; traducido por Monica Haberer Reppucci. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2020. 55 p. ; 18cm x 25,5cm. - (IBGC Segmentos)

ISBN: 978-65-86366-37-2

1. Administración de Empresas. 2. Empresa Familiar. 3. Gobierno Corporativo. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. II. Haberer Reppucci, Monica III. Título. IV. Serie.

2020-2754

CDD 658.4
CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114



Índice

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PREFACIO | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. SUCESIÓN - ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO? | 13 |
| 1.1. El concepto | 13 |
| 1.2. La jornada de la sucesión | 14 |
| 1.3. La sucesión en diferentes contextos | 17 |
| 2. EQUILIBRIO ENTRE LOS ASPECTOS TÉCNICOS Y SOCIOEMOCIONALES | 21 |
| 2.1. Elecciones no siempre coherentes | 23 |
| 3. LA SUCESIÓN ES UN PROCESO, NO UN EVENTO | 25 |
| 3.1. Planificación | 25 |
| 3.2. El tiempo es importante | 28 |
| 3.3. La sucesión es un proceso de aprendizaje | 30 |
| 4. SUCESIÓN EN LA DIMENSIÓN CORPORATIVA | 31 |
| 4.1. El protagonismo del familiar sucedido | 32 |
| 4.2. La comunicación es esencial | 33 |
| 4.3. ¿Qué pasa si nadie en la familia está interesado en trabajar en la empresa? O si no hay sucesores con el perfil adecuado? | 33 |
| 5. SUCESIÓN EN LA DIMENSIÓN FAMILIAR | 37 |
| 5.1. Formalización del proceso | 38 |
| 5.2. El papel del consejo de familia en la sucesión | 39 |

| | | |
|------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3. | La participación de la futura generación de líderes | 40 |
| 5.4. | La elección de los sucesores dentro de la familia | 42 |
| 6. | SUCESIÓN EN LA DIMENSIÓN DE LA PROPIEDAD | 45 |
| 6.1. | La importancia del acuerdo de socios y de los instrumentos jurídicos | 46 |
| 6.2. | La transferencia de mando | 47 |
| 7. | CONSIDERACIONES FINALES | 49 |
| 8. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |

Prefacio

Hemos entrado en una nueva era con respecto a las empresas familiares y a las familias empresarias, una era que está transformando profundamente el contexto de sucesión en empresas familiares.

El mundo de los negocios ha cambiado drásticamente desde finales del siglo XX. La evolución tecnológica cada vez más rápida, sumada a la creciente globalización, han transformado la forma en que se conducen los negocios. Estos factores, junto con los cambios en las preferencias y en el poder del consumidor, han forzado que las industrias cambien, maduren y desaparezcan mucho más rápido que antes. En estas condiciones, las empresas deben innovar constantemente, actuar de manera disruptiva y ampliar la diversificación para mantenerse vivas.

La sociedad también está experimentando cambios drásticos: mayor diversidad, creciente conexión digital y transparencia, más desigualdad económica, infraestructura obsoleta, polarización e impases políticos, por nombrar sólo algunos. Las tensiones sociales están en niveles muy altos en varios países. En un momento en que los beneficios de la cooperación internacional nunca han sido tan obvios, algunos gobiernos (incluido el mío) están debilitando las principales instituciones internacionales.

Recuerdo los tiempos en que los ciudadanos esperaban que sus gobiernos gestionaran las tensiones de la sociedad y que disminuyesen la agitación social; ahora, algunos gobiernos buscan crear rupturas en la sociedad. Los Millenials (Generación Y), nacidos aproximadamente entre 1984 y 2000, están ganando cada vez más espacio en la sociedad, cambiando la forma de hacer los negocios, de cuidar el mundo y de llevar nuestras vidas. Tienen nuevas expectativas de flexibilidad en el trabajo y una progresión profesional acelerada en las organizaciones.

Al mismo tiempo, un grupo creciente de personas mayores (*Baby Boomers*), con esperanzas de vida más grandes que nunca, aún no está saliendo en gran volumen del ambiente laboral o de los puestos de liderazgo. Espero que los miembros de la Generación X resuelvan este problema.

Al mismo tiempo, la familia empresaria moderna ha estado adoptando nuevas formas. La familia está cada vez más diversa en muchos sentidos, más geográficamente dispersa, incluyendo internacionalmente, más igualitaria y, recientemente, menos comprometida con los negocios familiares tradicionales. Hoy en día, muchas familias empresarias están preocupadas con los objetivos de vida de las generaciones más jóvenes, que pueden no conciliarse con las carreras dentro de sus empresas.

A esto se añade el hecho de que la sociedad y las empresas deben hacer frente a disrupciones periódicas y generalizadas, como la trágica pandemia de Covid-19 que se está produciendo al escribir este prefacio. Es común describir el ambiente de hoy, tomando prestada la terminología militar, como siendo un mundo VUCA: Volátil, Incierto (Uncertain), Complejo y Ambiguo. Actualmente, el ambiente es todo eso. Y cambió la forma en que lidiamos con la sucesión en las empresas familiares. ¿Cómo?

El futuro es más nebuloso. Para las empresas y las familias, el futuro es más incierto y ambiguo de lo que solía ser. Las empresas operan en un ambiente menos predecible y en constante cambio, donde se requieren buenos talentos, conocimiento del mercado, agilidad e innovación constante para seguir siendo un competidor relevante -y todo ello cuesta caro y demanda reestructuración en muchas organizaciones. Añada a estos factores que las transformaciones bruscas de procesos o productos pueden hacer que su modelo de negocios, que antes funcionaba, se extinga en poco tiempo. Para muchas

empresas, no está claro (ni deberían estar) si se podrán mantener relevantes en su industria actual en ocho, cinco o incluso tres años a partir de hoy. Los líderes de las empresas familiares necesitan considerar: ¿seguiremos estando en esta misma empresa cuando hagamos la sucesión para la próxima generación? ¿Estoy preparando a mi sucesor para dirigir qué tipo de empresa?

Para los sucesores, esta oscuridad significa que el camino estándar para lograr el liderazgo, trabajando para escalar la escalera corporativa de la empresa familiar, puede ser una calle sin salida. Los sucesores de la Generación X están lidiando con esto ahora mismo. La generación ascendente de los Millenials está mucho más interesada en el mundo del espíritu empresario y menos interesada que las generaciones pasadas en unirse al negocio tradicional de la familia. En una investigación realizada por el Cambridge Institute for Family Enterprise, un cuarto de los Millenials de las familias empresarias contactadas dijeron que esperan convertirse en emprendedores. La una vez venerada manera de subir la escalera corporativa dentro de la empresa familiar y eventualmente heredarla es ahora menos atractiva para los jóvenes miembros familiares. Dado este contexto, ¿cómo atrae una empresa familiar candidatos a sucesores para liderar la empresa?

Finalmente, las expectativas de las generaciones están desalineadas. Las premisas de las nuevas generaciones más viejas y más jóvenes sobre cuando la sucesión debe ocurrir están cada vez más desaliñadas. Los líderes actuales están aprovechando expectativas de vida y carreras profesionales más largas. Como resultado, en la mayoría de los casos, ellos están retrasando jubilarse. Al mismo tiempo, las nuevas generaciones (X y Y) desean asumir la posición de liderazgo en edades más jóvenes de lo que veíamos antes. Donde antes había una sobreposición conveniente entre la disposición de uno para dejar

la posición de liderazgo y la agilidad del otro para el asumirla, ahora las expectativas están inmensamente desalineadas, lo que genera frustración y tensión en el ámbito familiar y en el ámbito corporativo. ¿En este escenario, como los negocios familiares retendrán las generaciones más jóvenes y mantenerlas motivadas?

* * *

Este contexto dinámico no es una sorpresa para aquellos que miran hacia afuera y ponen atención. La sucesión será diferente de cómo fue con la generación pasada, pero todavía puede ser planeada y manejada.

Aquí hay varias maneras de repensar la sucesión actualmente:

Desarrolle un tipo diferente de sucesor.

Dada la creciente incertidumbre en algunos sectores de la economía, líderes de empresas familiares necesitan evaluar y desarrollar la agilidad de sus sucesores para el futuro, enfocando menos en las calificaciones operacionales y más en la capacidad de tomar importantes decisiones estratégicas como:

- ¿Qué está sucediendo en nuestra industria y qué necesitamos reinventar para mantenernos competitivos?
- ¿Cómo debemos diversificar para crecer y gestionar los riesgos?
- ¿Qué tipo de cultura corporativa nos ayudará a ser innovadores?
- ¿Qué tipo de talento necesitamos para competir en la nueva economía?
- ¿Qué tipo de gobierno y estructura de propiedad nos hará lo suficientemente ágiles para permitirnos dar el siguiente paso de forma audaz?
- ¿Cómo me convierto en un efectivo líder?

Hoy en día es menos útil (pero no irrelevante) que los líderes de las empresas sean grandes operadores de un negocio específi-

co, ya que en algunos años eso puede terminar o tener su valor reducido. En cambio, los líderes deberían pensar más como accionistas, mirando más allá de las preocupaciones operativas para considerar dónde hacer sus "apuestas" de capital, de personal y de tiempo. Si usted no está buscando un sucesor que pueda actuar como un accionista activo, usted no está buscando el perfil adecuado.

Reconozca que el espíritu empresario no lo es todo. Las generaciones más jóvenes tienen un creciente apetito por construir startups. Las nuevas empresas son una parte relevante de nuestro ecosistema corporativo y una fuente de mucha innovación. El espíritu empresario es una actividad valiosa y puede ayudar a preparar a la próxima generación, enseñándole el valor de la perspectiva del mercado, cómo innovar, escalar negocios, financiar el crecimiento y formar buenos equipos. Sin embargo, para la próxima generación de una familia empresaria, convertirse en emprendedor no significa necesariamente estar preparado para liderar o ser accionista de una empresa familiar. Los sucesores deben prepararse más ampliamente para ser accionistas estratégicos, creadores de riqueza, unificadores familiares y también sabios arquitectos corporativos. Saber cómo aprovechar el éxito de los demás es una habilidad tan importante como saber cómo comenzar algo nuevo.

Sea realista sobre el momento de la sucesión. La transición debe ocurrir cuando haya confianza en que el momentum de la compañía sea fuerte. De lo contrario, el sistema se estancará o se enroscará. Hoy, la empresa no puede permitirse perder este tiempo. No es fácil recuperarse en un mundo tan dinámico. Más fundamentalmente, significa iniciar un cambio de liderazgo cuando la próxima generación esté lista para liderar (que es más que solo querer liderar), y no solo cuando el líder actual esté listo para dejar su puesto. Actualmente, los directores ejecutivos deben estar preparados para dejar sus puestos mientras

aún son efectivos, incluso cuando están en la cima de sus habilidades. Si el momentum de sus empresas le exige. Ese sacrificio individual es fundamental para la fuerza y para el momentum de la empresa a largo plazo. Si no está preparado para dejar su puesto antes de su apogeo y dejar espacio para el próximo líder, usted no es consciente de la realidad de la sucesión en el mundo actual.

La planificación y gestión de la sucesión, junto con los desafíos contemporáneos para hacerlo de forma exitosa, son temas vitales para la familia empresaria moderna. Felicito al Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, no solo por su liderazgo en este valioso libro,

sino también por su misión más amplia de ayudar a las empresas a perfeccionar y profesionalizar su gobierno.


Vivimos tiempos turbulentos. Esta es la nueva normalidad. A lo largo de 31 años, mientras mis colegas y yo hemos ayudado a familias de negocios con sus sucesiones en Cambridge Family Enterprise Group, he aprendido que en esos momentos una perspectiva realista, una planificación real y una gestión de sucesiones efectiva son más importantes que nunca.

Profesor John A. Davis


MIT Sloan School of Management y
Cambridge Family Enterprise Group
Cambridge, Massachusetts
2020

Introducción

El proceso de sucesión constituye uno de los mayores desafíos para el gobierno de las empresas familiares. Consciente de ello, el IBGC elaboró esta publicación con el objetivo de resumir los principales aspectos involucrados y compartir algunas de las mejores prácticas adoptadas por organizaciones que han pasado por el proceso de sucesión. Esta publicación intenta abordar las principales variables que intervienen en el proceso, como una herramienta de orientación para todos los integrantes de las empresas familiares y para los líderes de estas empresas. Después de todo, cada caso es único y requiere caminos específicos.

En muchas **empresas familiares** , la simple mención de la palabra sucesión puede generar reacciones incómodas, principalmente porque se asocia a aspectos delicados, como: transferencia de riqueza, de poder y mortalidad. Por lo tanto, la discusión de este tema suele ser un tabú entre los miembros familiares. Los miedos, los tabúes o incluso el miedo pueden alimentar la incertidumbre y los conflictos, a menudo silenciosos, que dificultan la planificación del futuro, tanto de los familiares como de la empresa

Por la importancia y complejidad que representa para la longevidad de una empresa familiar, la sucesión debe ser vista como un proceso estratégico que requiere profesionalismo, previsión, compromiso y celo individual y colectivo. No se trata de un hecho aislado en la trayectoria de la empresa que se puede resolver circunstancialmente, sino de un proceso intergeneracional guiado por una visión de largo plazo que ayudará a hacer la transición del momento

 Organización en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de vínculos familiares, funciones de gestión o derechos de propiedad. R. Tagiuri y J. Davis, "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, págs. 199-208.

actual a un futuro pactado a medio y largo plazo.

Esta publicación aborda la sucesión en las tres

dimensiones que componen **el sistema de la familia empresaria** 🏠 - la propiedad, la familia y la empresa - presentando los aspectos **técnicos y socioemocionales** 🎯 que son determinantes en cada uno de ellos y en sus intersecciones. El objetivo de la obra, sin embargo, no es dar directrices específicas, sino

🏠 Entendida aquí como todos los miembros familiares que son o pueden llegar a ser socios y sus agregados.

ofrecer un marco analítico y reflexivo.

Con este trabajo, el IBGC espera aportar infor-

maciones que ayuden a las familias y líderes de empresas familiares a discutir el tema de la sucesión de manera transparente y armoniosa, para que estas organizaciones y sus socios, familiares o no, puedan encontrar su propio camino y seguir evolucionando, innovando y generando valor para la sociedad.

🎯 Los aspectos socioemocionales se refieren a las percepciones y a los sentimientos individuales, a las diferentes aspiraciones, a las diferentes necesidades de poder, influencia y liderazgo, a las diferentes formas de ver el mundo, las relaciones comerciales e interpersonales, etc. Estas percepciones y sentimientos son peculiares de cada individuo y están muy influenciados por el contexto social, cultural y económico actual. Cuando ubicados en la colectividad de los miembros de la familia empresaria, requieren una amplia atención para generar una alineación en torno a temas esenciales y apoyo cuando se tocan los demás aspectos.

1

Sucesión - ¿de qué estamos hablando?

1.1. El concepto

La sucesión en el sistema de la familia empresaria es un proceso de transición: (1) en el liderazgo familiar; (2) en el ejercicio de la propiedad; y (3) en la gestión de los negocios de una generación a la siguiente de profesionales, sean miembros familiares o no. Este proceso no necesariamente ocurre de forma pareja en estas tres dimensiones, y, en algunos casos, puede incluso implicar en la transición de una generación a otra o dentro de la misma generación familiar y, además, contar con la presencia de no familiares, cuando ocurre en la gestión o en la propiedad.

Es un rito complejo e importante que atraviesa una familia empresaria a lo largo de cada generación. Una tarea delicada que debe ser conducida con sabiduría, empatía y una visión a largo plazo, sostenida en el deseo mayor de transmitir, en el futuro, un legado mejor que el que fue recibido de la generación anterior o, en el caso de sucesión del fundador, contribuir en la creación de un legado robusto y longevo, en busca de las mejores condiciones de gestión corporativa y alineación familiar.

Pocas organizaciones familiares pasan de la segunda generación, y una proporción aún menor logra sobrevivir a la tercera generación o generaciones posteriores. Algunas de las razones de esta dificultad en la transición generacional suelen estar vinculadas a la falta de alineación de los socios en los temas esenciales de la empresa y su estrategia, lucha de poder, necesidades inmediatas de liquidez y reinversión en la empresa, ausencia de líderes calificados, ausencia de reglas y acuerdos formales, entre otros.

El tema de la sucesión incluye una serie de complejidades, riesgos y oportunidades, tales como: la escasez de tiempo para realizar simultáneamente cambios estratégicos y de sucesión, la existencia de debates internos infructuosos y sin foco en la competitividad de la empresa y toda gama de conflictos que puede dificultar la concentración en la empresa y en el bien colectivo más amplio. Por otro lado, el cambio de mando es una gran oportunidad para construir un nuevo pacto y una nueva alineación con respecto al futuro y sus exigencias de innovación y creación de valor.

Una planificación cuidadosa contribuye para el éxito del proceso de sucesión y debe tener en cuenta la preparación de los miembros familiares para que desarrollen su papel principal: el de socios y miembros de una familia empresaria. Es a través del ejercicio de estos roles que los miembros de la familia honran el legado y el patrimonio creado o recibido por ellos.

Como la sucesión trae una idea clara de pasar el mando, hay una mezcla de aspectos concretos (elección del mejor sucesor y retirada de los miembros de la generación anterior) con aspectos emocionales (miedos, ansiedades e inseguridades) que no se pueden descartar y no se abordan fácilmente de forma racional.

Por lo tanto, las cuestiones socioemocionales son las más difíciles de tratar. Sin la debida atención, pueden contaminar la salud de los negocios, la relación entre los familiares y provocar dificultades para atraer o retener buenos profesionales, entre otras cuestiones.

Enfatizar solo los aspectos técnicos del proceso – como los aspectos legales, fiscales, financieros y operativos de la transición –, esperando que la razón prevalezca sobre la emoción, puede ser una trampa en la que terminan cayendo muchas empresas familiares. Cuidar los elementos socioemocionales de la sucesión, que toman en cuenta las relaciones entre los miembros de la familia propietaria, las características culturales, creencias y costumbres, los deseos individuales y el dilema de como pasan la batuta los que están en el poder, es esencial no solo durante el proceso, sino también después de la implementación del cambio pactado.

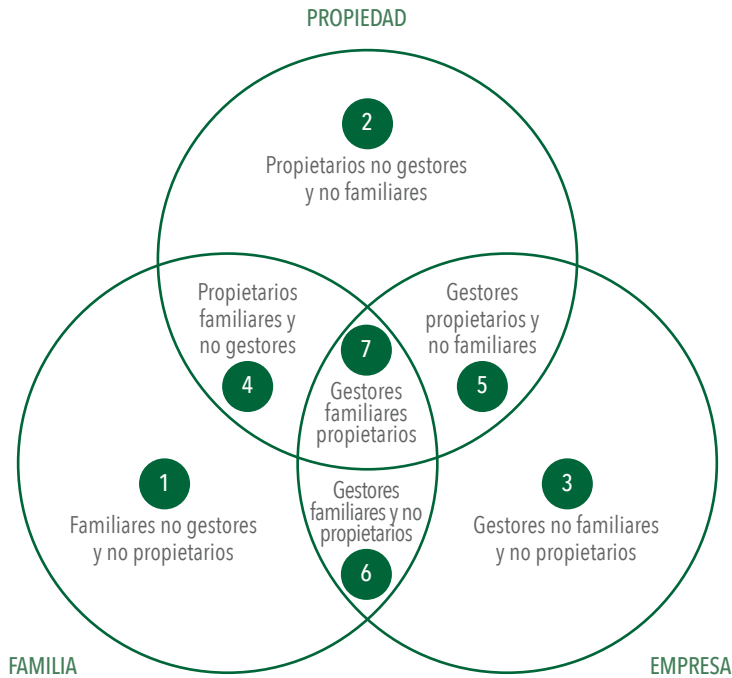
Las familias empresarias que comparten propósitos y valores en el ámbito familiar y de la empresa están mejor preparadas tanto para la sucesión como para las adversidades que se presenten en el camino, ya que aspiran a algo mayor y colectivo, que refuerza aspectos de cohesión y alineación en torno a la esencia de la empresa.

1.2. La jornada de la sucesión

La sucesión ocurre, en la mayoría de los casos, en las intersecciones entre las generaciones, durante los cambios necesarios en el liderazgo de la familia o de la empresa y en la transferencia de la propiedad (que, como ya se mencionó, no necesariamente ocurren de forma concomitante). El

Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri, ayuda a ver la empresa familiar como un sistema formado por tres grupos (familia, propiedad y empresa) que, en la práctica, constituyen el contexto donde se produce la sucesión.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos



Davis, J. A. e Tagiuri, R. "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." Family Business Review (primavera de 1989).

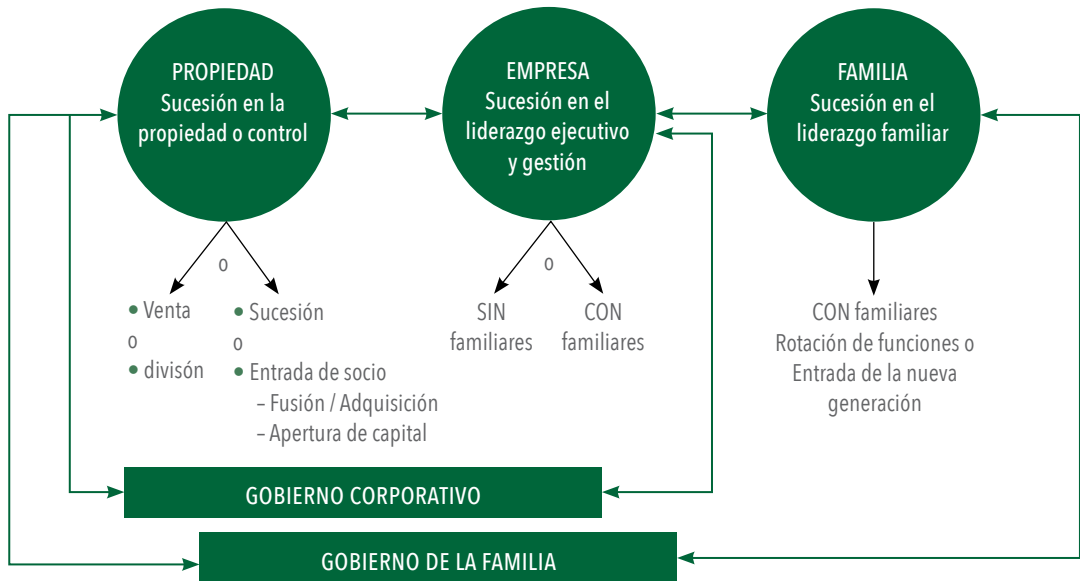
En esta publicación, al hablar de sucesión en la empresa familiar, la propuesta es reflexionar sobre los desafíos implicados y las posibles alternativas en cada una de las siguientes dimensiones:

- **Sucesión familiar** - Es el proceso de transición familiar, la mayoría de las veces es influenciado por el ciclo de vida de sus miembros. Implica aprender nuevos roles, reajustar el sistema familiar, especialmente de aquellos que emergerán como una nueva generación de líderes y que ejercen una influencia activa, aún sea en el ámbito familiar, dando ritmo al proceso de transición. También implica, en empresas con un gobierno más avanzado, la designación de nuevos

representantes para los órganos de gobierno, como el consejo de familia.

- **Sucesión en la propiedad** - Es la transferencia (parcial o total) del control de los activos a la siguiente generación y demás herederos. Influenciado por la legislación vigente, en particular los regímenes fiscales aplicables, y por las tradiciones, el proceso transforma las relaciones de poder entre los miembros familiares.
- **Sucesión en la empresa (gestión corporativa)** - Consiste en la transición de los responsables por el mando de la empresa. Está marcada por la elección de un nuevo líder (familiar o no) para dirigir la empresa o para presidir o componer la junta directiva.

Figura 2. Eventos clave en el proceso de sucesión



Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações. IBGC: São Paulo, 2016, p. 29 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponible en: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Accedido en: 9 de octubre 2019.

Planificar la sucesión teniendo en cuenta estas dimensiones ayuda a segregar los intereses, derechos y obligaciones de los implicados; a predecir cómo los posibles cambios afectarán a la familia, la gestión y la propiedad; a desarrollar estrategias para hacer frente a estos problemas; y a preparar a los familiares sucedidos, a los sucesores y a lo demás grupos involucrados. En este proceso, entre otras medidas, será necesario:

- Definir, revisar o implementar las reglas establecidas en el acuerdo de socios y en la estructura societaria.
- Definir y respetar las estructuras de gobierno corporativo y familiar.
- Fomentar los valores familiares y una cultura de espíritu empresario.
- Preparar a los miembros de la próxima generación para su función principal: ser socios.

- Preparar a los miembros familiares para ejercer los roles definidos por el gobierno de la familia y de la empresa.
- Atraer a los mejores talentos para componer el cuadro directivo de la empresa.
- Asegurar la legitimación del sucesor ejecutivo por parte de la familia y de los propietarios.

Puede ser necesario retroceder, ya que no todo funciona como se espera y pueden surgir nuevos temas durante el proceso. Sin embargo, estos movimientos deben comunicarse a fondo para no generar descrédito o resistencia en el futuro. Es importante que los familiares conozcan los deseos y las propuestas que el familiar sucedido pretende implementar.

El miedo a tocar en los aspectos socioemocionales y responder preguntas difíciles (como los ejemplos destacados en la tabla a continuación) puede llevar al líder de

la generación senior a posponer el proceso de sucesión por temor a conflictos, posibles interrupciones o impacto económico en los negocios.

Cuadro 1 – Algunas cuestiones difíciles que deben abordarse

- ¿Qué impacto tendrá en las relaciones familiares la elección de un heredero o de un profesional externo para dirigir la empresa?
- ¿Cómo reaccionará el miembro familiar que será sucedido? ¿Y los que aspiraban a ser sucesores y no fueron elegidos?
- ¿Qué consecuencias tendrá para la familia la transferencia de los bienes, total o parcial?
- ¿Qué necesidades de liquidez deben abordarse?
- ¿Qué inversiones se necesitan para desarrollar las nuevas generaciones para que puedan ejercer su rol en el sistema de gobierno de la familia o de la empresa?
- ¿Cuál es la importancia del desarrollo personal y profesional para ser independiente de la empresa?

La experiencia demuestra que la agilidad para llevar estos y otros temas a la mesa, sin demora, es el mayor aliado del

proceso, porque todos requieren diálogo, madurez y tiempo.

1.3. La sucesión en diferentes contextos

Las diferentes gamas de asuntos subjetivos y emocionales de la familia, los aspectos legales y tributarios y las decisiones estratégicas para la empresa hacen que la dinámica sea única en cada caso. Esto se aplica no solo a los diferentes tipos de relaciones que se cultivan en cada familia y las diferentes estructuras de propiedad, sino también, de manera muy especial, en cada ciclo de vida de la empresa.

La sucesión de la primera a la segunda generación es siempre muy importante, ya que representa, en la mayoría de los casos, la primera transferencia de poder en la organiza-

ción. La salida de la figura emprendedora que creó la empresa y, no pocas veces, imprimió su marca personal en todo lo que envuelve a la empresa nunca es un cambio fácil. Sin embargo, otros tipos de sucesiones (como de una generación de hermanos a una generación de primos) pueden ser tan desafiantes y complejas como la del fundador para los hijos, ya que involucra a un mayor número de personas, con una diversidad más amplia sobre las visiones de la empresa, intereses y expectativas.

Igual de compleja es la sucesión en sociedades multifamiliares, generalmente fundadas y dirigidas por emprendedores amigos

o de diferentes núcleos familiares. Es común, en este contexto, que algunos herederos o sucesores se pregunten:

- ¿No elegí a estos socios ni a esta empresa. ¿Tengo suficiente interés y afinidades para continuar la sociedad?
- ¿Qué conexión y afinidad tengo con el objetivo de esta empresa? ¿Existen opciones estratégicas de innovación o de diferenciación?
- ¿Permanecer juntos como socios agrega o destruye valor para la empresa?
- ¿Tenemos un interés común (parcial o total) para reinventar esta empresa?

Las respuestas a estas y otras preguntas pueden generar alternativas de alineación, profesionalización de la gestión o incluso generar opciones de liquidez (como dilución parcial o venta total de la participación en la empresa.

Otro factor de gran influencia en el proceso sucesorio es la salud financiera de la em-

presa en el momento de la sucesión. Hacer la transición en una organización económicamente sana, que distribuye resultados, es completamente diferente a realizar el mismo proceso en una empresa que tiene su competitividad y salud financiera afectadas. Las presiones por resultados a corto plazo pueden contaminar el entorno familiar y aumentar las barreras y la resistencia naturales que se esperan en ese tipo de transición.

Los eventos inesperados son otra preocupación que refuerza la necesidad de definir una estrategia y planificación de la sucesión. Por varias razones, el administrador puede verse impedido de dirigir la empresa, como su fallecimiento prematuro, por ejemplo, lo que precipitará la sucesión. En tales casos, un plan bien definido evita que la empresa familiar entre en una crisis de mando. La siguiente tabla identifica algunos de los aspectos que deben analizarse y acordarse.

Tabla 2 – Puntos de atención

- ¿Cuándo empezar? ¿Cuál es el desafío y el papel de la generación senior? ¿Es necesario algún nivel de disrupción para tener una sucesión efectiva?
- ¿Cuándo priorizar a la empresa y cuándo priorizar a la familia?
- ¿Cuáles son los criterios más importantes para identificar sucesores para la dirección corporativa y familiar?
- ¿Cuál es el gobierno de la familia y corporativo mínimo necesario para llevar a cabo un proceso de sucesión?
- ¿Qué hacer cuando no hay lugar para todos los familiares que aspiran a ocupar cargos ejecutivos o participar en la junta directiva?
- ¿Cómo puede prevalecer la meritocracia en la elección de familiares o profesionales para cargos ejecutivos o en la junta directiva?
- ¿Cómo hacer comentarios sobre su desempeño a un familiar en un puesto relevante en la empresa?
- ¿Cómo podemos evitar que los valores y paradigmas del líder impidan la adopción de ideas innovadoras por las nuevas generaciones?
- ¿Cómo resolver los conflictos entre vocación profesional y deber con la empresa familiar?
- ¿Deberían incluirse a los cónyuges en los círculos de decisión? ¿Cómo?





Como el contexto y las circunstancias pueden ser muy diferentes, la planificación, la visión del futuro y, sobre todo, la identificación de todos aquellos que necesitan ser

involucrados en el proceso es fundamental para evitar que los factores emocionales se conviertan en una barrera insuperable.

2

Equilibrio entre los aspectos técnicos y socioemocionales

Empresas familiares unen dos universos a primera vista antagónicos: el mundo corporativo, guiado, en teoría, por el pragmatismo y la racionalidad en la toma de decisiones, y el mundo familiar, guiado por lazos afectivos. A menudo, las situaciones vividas en una empresa familiar pueden provocar un choque entre estos dos mundos. En la sucesión, esta tensión es bastante común.

En lo general, los responsables por conducir el proceso sucesorio tienden a prestar mucha atención a los aspectos técnicos, como la capacidad técnica del sucesor, las cuestiones de carácter tributario, fiscal, societario y otros aspectos legales. Esta es una postura importante y necesaria para reducir costos y minimizar riesgos, pero la discusión exclusiva de estos temas no resuelve los problemas más desafiantes de la transición generacional relacionados con posibles barreras socioemocionales.

“No importa cuánto intente esterilizar la sucesión y convertirla en un proceso altamente planificado, fácilmente replicable, basado en la ciencia de la evaluación de talentos, ella sigue siendo un esfuerzo esencialmente humano, a menudo confuso, complejo en esencia y siempre específico para cada situación”.

(M. B. Nadler, “CEO Succession: An Owner’s Guide for directors”, em Leblanc, R., *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016, p. 121.)

Las cuestiones socioemocionales tienen una fuerte influencia en la percepción y en el comportamiento de los miembros familiares y pueden orientar las interpretaciones individuales sobre toda la estrategia de la sucesión y, en consecuencia, las decisiones al respecto.

Los estudios indican que las decisiones en las empresas familiares se rigen principalmente por este **componente socioemocio-**

nal y no tanto por los aspectos técnicos. No considerar este componente relevante puede comprometer la armonía familiar, con impactos negativos en todo el proceso.

B. J. Debicki et al., "Development of a socioemotional wealth importance (SEWI) scale for family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 2016, pp. 47-57.

Tabla 3 – Aspectos relevantes en la dimensión socioemocional de la sucesión

Fundador / líder actual

- Renuencia en aceptar la propia finitud, cuando todavía se siente fuerte y capaz.
- Dificultad para ceder el poder y el control en la empresa y en la propia familia.
- Miedo a perder una parte importante de su identidad y ser ignorado en su familia y comunidad.
- Miedo a depender cada vez más de terceros.
- Sentimiento de rivalidad y celos hacia los posibles sucesores.

Elaborado a partir de I. Lansberg, "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, vol. 1, 1988, págs. 119-143

Familia

- Hijos que desean desplazar al fundador para ganar autonomía pueden sabotear sus propias posibilidades de sucederlo como resultado de la culpa.
- Miedo de los padres en abandonar roles vinculados a la empresa o ver instalada la discordia familiar.
- Miedos, incertidumbres y sentimientos de incapacidad para "ocupar el lugar" del actual líder o fundador.
- Miedo a ser visto como codicioso o poco elegante por abordar el tema.
- Preocupación de que alguien sea percibido como igual (hermano o primo) en el papel de líder.
- Dificultad de los hijos en hablar sobre los sentimientos que rodean la pérdida de los padres.

Gestores

- Renuencia en pasar de una relación personal con el fundador a otra más formal con un sucesor (para muchos, los vínculos personales con el propietario son el principal beneficio de haber trabajado para una empresa familiar).
- Miedo al propio envejecimiento y jubilación.
- Miedo a perder su trabajo.

- Miedo a perder la autonomía y la influencia por la formalización de estructuras y la adopción de nuevos sistemas.
- Frustración al sentir que está mejor preparado que un miembro familiar.

Otros socios

- La amistad o la lealtad al fundador pueden impedir una discusión abierta sobre la sucesión.
- En el caso de los accionistas minoritarios que son fundadores de otras empresas, la resistencia en discutir el tema de la sucesión para no tener que abordarlo dentro de la propia organización.

Ambiente (los demás grupos)

- Los clientes y proveedores que crecieron con el fundador como su principal contacto en la empresa temen perder su conexión con la administración.

Abordar los aspectos técnicos y socioemocionales de forma integrada puede ayudar no solo a la familia, sino a todos los grupos directa o indirectamente afectados por la sucesión, como gerentes, socios externos a la familia, proveedores, clientes, empleados y la propia comunidad para desarrollar la confianza necesaria para hablar sobre el proceso y seguir adelante.

Por ejemplo, es importante discutir sobre la angustia del administrador en relación con el papel que desarrollará en la empresa y en la familia después que se haga la transmisión de mando. También es importante desde temprano buscar formas para promover la conexión entre las generaciones futuras y la empresa familiar y sus ejecutivos.

2.1. Elecciones no siempre coherentes

Algunas concepciones y sentimientos despertados en el proceso de sucesión son inherentes a cada individuo involucrado. Parte de ellos pueden estar fuera del control racional y afectar fuertemente sus decisiones, aunque de forma inconsciente. Son las llamadas heurísticas, preferencias o juicios que influyen en las percepciones y en las acciones de forma prácticamente automática, sin que uno se dé cuenta. Se adoptan casi siempre con el objetivo de elegir la opción más fácil y menos conflictiva. Hay situaciones en las que es posible tomar decisiones rápidas y eficientes, reduciendo

el tiempo para procesar las informaciones. A veces, sin embargo, la heurística también puede provocar juicios sesgados, que conducen a decisiones incorrectas.

Comprender la existencia de este fenómeno ayuda a los miembros familiares a reflexionar sobre sus elecciones. Por ejemplo, es común, pero no necesariamente justo o efectivo, comparar candidatos a la sucesión con el líder actual, ya que su experiencia y etapa de preparación son totalmente diferentes.

Hay casos en los que el líder actual duda empezar la sucesión porque considera que sus herederos están siempre desprepa-

rados para reemplazarlo, aunque ya tengan su ficiente experiencia profesional. En otros casos, quizás el fundador de la empresa quiera dar preferencia a una hija en la sucesión porque teme la competencia con un hombre en el puesto o, al revés, elija a su hijo porque cree que una mujer no está calificada para ocupar el puesto.

Los herederos, a su vez, pueden tener una percepción equivocada de los derechos durante la transición, entendiendo que el estatus de miembros de una empresa familiar les garantiza un puesto en la dirección de la empresa, o incluso puestos ejecutivos. De hecho, también representa otra oportunidad para demostrar si están preparados para afrontar este desafío, en un proceso técnicamente complejo y marcado por difíciles elecciones socioemocionales.

Como son temas que pueden producir – y suelen producir – conflictos, se recomienda en algunos casos incluir a un profesional externo y neutral que conozca la dinámica de la empresa familiar y sea capaz de facilitar estas discusiones emocionales. En muchas situaciones, la terapia o la mediación familiar o individual pueden ser parte del proceso.


Comprender cómo funcionan estas fuerzas complejas es un primer paso vital para gestionar con éxito las transiciones intergeneracionales. A menudo, los problemas técnicos y socioemocionales estarán fuertemente vinculados a las decisiones de una familia empresaria. Esto quedará claro en los capítulos siguientes, en los que se abordarán estos aspectos en la dimensión de la propiedad, de la familia y de la empresa, muchas veces de forma asociada.

3

La sucesión es un proceso, no un evento

A la sucesión en una empresa familiar no es solo un cambio de guardia, ni una simple transferencia de activos. Es un proceso intergeneracional continuo y de larga duración, que necesita ser muy bien planeado y ejecutado, ya que significa la transmisión de un legado, de una cultura organizacional, de un patrimonio tangible e intangible y de un liderazgo que permitirá o no continuar una historia de éxito. Después de todo, la empresa familiar solo existe mientras la familia esté dispuesta y preparada para transferir el control de la empresa a la siguiente generación.

3.1. Planificación

Planificación significa comprender la situación actual, proyectar la situación futura deseada y definir el camino para realizar ese cruce. También significa definir escenarios y la ruta para minimizar y hacer frente a los riesgos e incertidumbres a lo largo del tiempo. Planear los aspectos concretos de la sucesión, aunque sean lógicos, puede despertar diferentes percepciones en las personas involucradas, como la pérdida, ganancia, celos, envidia y competencia, entre otros. Todas estas reacciones deben considerarse y abordarse como parte del proceso. Se recomienda dar atención a **siete aspectos esenciales para una transición exitosa** 

 P. P. Leach e Trusted Family (Producers), "7 essentials for smooth succession in your family business/family office", 2019. [Video webinar]. Disponible en: <<https://trustedfamily.net/insights/2019/4/26/growing-a-resilient-family-and-building-a-sustainable-enterprise>>. Accedido el: 19 de agosto, 2019.



Siete aspectos esenciales para una transición exitosa

1. **Valores** – Los valores familiares (implícitos o explícitos) son de fundamental importancia en el proceso, ya que ayudan a formular un discurso coherente y evitan que las vanidades o los intereses individuales se superpongan a los intereses del grupo.
2. **El propósito de la empresa** – Cuando todos comprenden el propósito de la empresa y están de acuerdo con él, es más fácil alinear los objetivos y realizar el rito de pasaje. Sin embargo, frecuentemente es necesario renegociar el propósito durante el proceso.
3. **Comunicación** – Las relaciones frágiles pueden provocar una mala comunicación. Mejorar la comunicación y la empatía entre las personas requiere hacer que la relación entre ellos sea lo suficientemente fuerte como para soportar “conversaciones difíciles”. Para una sucesión efectiva, es necesario que las personas puedan hablar de temas generalmente incómodos, sin producir conflictos que pongan en riesgo la prosperidad de la empresa o impidan que siga bajo el control familiar.
4. **Capacitación** – Todos los miembros involucrados deben ser adecuadamente preparados sobre la empresa, sobre la propiedad y sobre el gobierno de la familia. Deben comprender el contexto en el que opera la empresa, los riesgos enfrentados, además de sus propios roles, deberes y responsabilidades.
5. **Facilitador externo** – Se recomienda contar con un facilitador externo por su aporte en cuanto a los diferentes puntos de vista y conocimientos, por su metodología para conducir el proceso y, principalmente, por su independencia y distanciamiento emocional de la familia y de la empresa.
6. **Proceso** – Toda sucesión es un proceso y debe ser transparente. Las personas deben comprender qué pasos son necesarios, quiénes son responsables de qué actividades y qué rol ellas mismas desempeñan. También es necesario tener un cronograma con hitos bien definidos para que se pueda monitorear el progreso y corregir posibles problemas.
7. **Mandatos / incentivos** – Los accionistas deben formalizar mandatos e incentivos claros y correctos para los líderes y coordinadores del proceso. Sin esto, es difícil, por ejemplo, convencer a los miembros de la futura generación de líderes a que dejen actividades lucrativas en el mercado para dedicarse a la empresa familiar, muchas veces enfrentando un ambiente familiar tenso.

En un proceso organizado y gradual, un sucesor capacitado se desarrolla bajo la supervisión y orientación del familiar sucedido, con el consentimiento de los socios y según un plan discutido y previamente acordado con todos los familiares y socios de la empresa.

En el escenario contrario, en el que el familiar sucedido y los demás miembros

familiares evitan hablar sobre la futura dirección de la empresa, la sucesión puede ocurrir de manera abrupta e inesperada, por ejemplo, cuando el líder de la empresa se enferma o muere, en cuyo caso los sucesores se ven obligados a asumir un puesto de repente para el cual pueden no estar adecuadamente preparados. Fomentar la

visión a largo plazo y fortalecer los órganos colegiados, como por ejemplo la asamblea familiar, el consejo de familia o el comité de socios, son aspectos que benefician enormemente el proceso y el mantenimiento del valor de la empresa.

La planificación, por lo tanto, es una actividad obligatoria, si el interés es perpetuar la empresa y el patrimonio familiar. No pensar o no hablar de este cruce puede ser una opción, pero tiende a dañar los negocios y la familia.

Para resumir los principales temas a considerar en el proceso de sucesión, reproducimos la estrategia de 12 pasos sugerida por el profesor Ivan Lansberg para que los propietarios de una empresa familiar y sus principales stakeholders realicen la **planificación de la sucesión**

I. Lansberg "Twelve Tasks in Succession", *Family Business Magazine*, verano de 1993. Disponible en: <<https://www.lgassoc.com/writing/twelve-tasks-in-succession>>. Accedido en: 9 de octubre 2019.

Tabla 4-12 pasos para la planificación

- 1 Decida si quiere conservar la propiedad familiar.
- 2 Evalúe si la familia puede soportar las tensiones que inevitablemente crea la planificación de una sucesión.
- 3 Asegúrese de que los propietarios-gestores estén de acuerdo en administrar de manera efectiva el desarrollo de un plan de sucesión y la transición de la dirección para la próxima generación.
- 4 Consulte e involucre activamente a otros grupos de interés (*stakeholders*) que sean importantes en el proceso.
- 5 Cree foros apropiados para llegar a un consenso sobre temas clave.
- 6 Desarrolle una visión clara del futuro de los negocios, compartida con entusiasmo por todos los miembros familiares y que defina el rol que cada uno desarrollará.
- 7 Elija un sucesor y otros candidatos para el futuro equipo de administradores y planifique una guía de capacitación para cada uno.
- 8 Ayude al sucesor a desarrollar su autoridad tanto en la familia como en la empresa.
- 9 Haga un **testamento** para especificar cómo se distribuirá la propiedad de la empresa entre los miembros de la próxima generación.
- 10 Asegúrese de que los miembros de la familia comprendan los derechos y responsabilidades que conllevan los distintos roles que asumirán
- 11 Informe a los *stakeholders* importantes- clientes, proveedores, acreedores - sobre el plan de sucesión de la empresa.
- 12 Desarrolle un plan de contingencia para tener a mano en caso de necesidad.

Nota del editor: El tema testamento está discutido y contextualizado para el caso brasileño en el capítulo 6, que considera el contexto brasileño.

3.2. El tiempo es importante

Cada familia tiene su tiempo, pero la generación en la dirección debe crear las condiciones para que la próxima generación ocupe legítimamente su espacio. Para ello, es necesario definir los posibles roles y cargos que los miembros familiares, herederos o sucesores familiares pueden ocupar en el sistema de gobierno de la familia (socios, miembros del consejo de familia y sus comités, líderes sociales, entre otros) y en el sistema de gobierno corporativo (por lo general, cargos ejecutivos y en la junta).

Las personas viven más tiempo, las familias se constituyen más tarde y los estudios indican que es menos probable que los jóvenes tengan muchos hijos. Con eso, las familias tienden a hacerse cada vez más

pequeñas. Este factor puede aumentar la distancia entre padres e hijos y potencializar conflictos generacionales, ya que al menos tres generaciones pueden interactuar durante años en la gestión de las empresas. Para asegurar un buen equilibrio entre los intereses y el plan estratégico de la empresa y las necesidades individuales de los miembros familiares, es importante definir **roles claros dentro del gobierno de la empresa y de la familia** ➔.

Una cosa es segura: en la gestión de la empresa difícilmente habrá lugar para todos. El gobierno de la familia tiene como principal rol, el de integrar a las personas y de apoyar su desarrollo individual y elegir sus propios caminos.

➔ Según datos del IBGE, en el informe Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil, la esperanza de vida de los brasileños al nacer aumentó 18,7 años en casi medio siglo (1970 a 2018).

En cuanto a los matrimonios, los datos de las Estadísticas del Registro Civil muestran que, en 1974, los hombres y las mujeres se casaban, en promedio, a la edad de 27 años. En 2018, este promedio se elevó a 30 (para hombres) y 28 (para mujeres), al considerar los matrimonios civiles entre cónyuges de sexos diferentes, y para 34 (hombres) y 33 (mujeres), al considerar a los cónyuges del mismo sexo. El mismo estudio indica que, en los últimos 20 años, el número de madres menores de 24 años ha disminuido significativamente y las de 30 a 39 años ha aumentado.

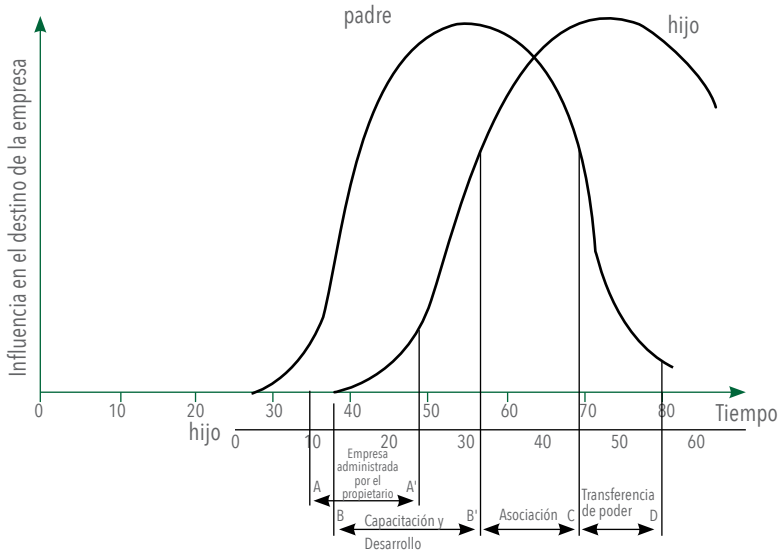
Además, en el estudio *Gobierno en empresas familiares: evidencia brasileña* (2019) del IBGC, tres generaciones familiares estaban involucradas en la empresa en casi el 30% de las empresas participantes y en aproximadamente el 6% de ellas, había cuatro generaciones.




Para planificar las acciones de sucesión en el momento apropiado, es importante comprender cómo interactúan las generaciones en la dimensión de los negocios a lo largo de la vida de una empresa, que se representa gráficamente en la siguiente figura reproducida de un artículo de los profesores **Neil C. Churchill** y **Kenneth J. Hatten**


N. C. Churchill y K. J. Hatten, "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". *Family Business Review*, n. 10, 1997, pp. 53-67.

Figura 3. Interacción entre generaciones en el ciclo de vida de la empresa



1. **Empresa administrada por el propietario.** En esta etapa, del punto A al A', va desde el inicio del emprendimiento hasta el ingreso formal de un miembro de la próxima generación en la gestión de la empresa. En esta etapa inicial, las consideraciones familiares influyen en la empresa, pero no forman parte de él.
2. **Formación y desarrollo de la nueva generación.** De B a B', la segunda generación aprende sobre la empresa. Esto ocurre alrededor de la mesa del comedor, desde la primera infancia hasta la universidad. La participación a tiempo completo en la empresa, punto A', intensifica el desarrollo de los conocimientos técnicos, interpersonales y de gestión, el juicio y las habilidades necesarias para comandar la empresa en el futuro.
3. **Asociación entre generaciones.** En algún momento, B', la descendencia adquiere suficiente competencia corporativa y administrativa para las responsabilidades delegadas y comienza a involucrarse en las decisiones políticas asociadas con al menos una parte de la empresa. Esta responsabilidad se convierte en una asociación plena y compartida entre las generaciones en relación con las operaciones, metas y determinación de políticas (punto C).
4. **Transferencia de mando.** Este es el período en el que las responsabilidades operativas, la formulación de políticas y la definición de metas cambian de una generación a la siguiente. La transferencia comienza en las últimas etapas de la

asociación, el punto C, y gana velocidad a medida que el(la) fundador(a) inicia el proceso de jubilación y reduce su participación activa en la empresa. Esto puede ocurrir con o sin una **transferencia formal de propiedad** .

 L. B. Barnes e S. A. Hershon, "Transferring Power in the Family Business." *Harvard Business Review*, 54(4), 1976, pp. 105-114. Disponible en: <<https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business>>. Accedido el: 19 ago. 2019.

La fase intergeneracional antes mencionada es aquella en la que generalmente se desarrollan los protocolos familiares que determinan las políticas y las reglas sobre cómo la familia se relaciona con la empresa. El protocolo familiar registra los valores y el objetivo de la familia empresaria. En general, el documento establece, de manera transparente, las reglas para el ingreso de los familiares a la empresa, la forma de elección de los familiares para los cargos de gobierno de la familia y, en algunos casos, las reglas de conducta y otras pautas. Algunos protocolos detallan los requisitos de carrera para los miembros familiares que quieran convertirse en ejecutivos, miembros de la junta directiva o socios.

3.3. La sucesión es un proceso de aprendizaje

La sucesión también debe verse como un proceso de aprendizaje, es decir, una oportunidad para conocer los negocios de la familia, sus riesgos y oportunidades, renegociar objetivos y, principalmente, aprender sobre uno mismo, sobre las relaciones y sobre la dirección.

Para asegurar la efectividad de esta transición, la familia y la empresa seguramente podrán acudir a profesionales externos, como consultores o mentores, que, por su independencia, conocimiento y distancia emocional, puedan fomentar la participación y la alineación de los miembros familiares, además de apoyar el diseño del plan de capacitación y desarrollo personal de los participantes y eventualmente mediar posibles conflictos.

El ambiente de la sucesión saca a relucir aspectos íntimos (aspiraciones, miedos, competencia, conflicto, etc.), que pueden explicitar cuestiones que antes estaban latentes, pero que ahora no se pueden ignorar. Es importante reconocer y comprender que las personas reaccionan de manera diferente y en momentos diferentes a las mismas situaciones. Cuidar de las personas en su singularidad fortalece a las personas, a las familias y a las empresas.

Aunque la sucesión no deba ser un ejercicio de "prueba y error", sabemos que incluso una planificación bien hecha requiere ajustes cuando se enfrenta a la realidad. Por lo tanto, cometer errores es una posibilidad. Cuando eso sucede, es importante abordar el problema rápidamente, aprender, recomenzar y seguir adelante.

4

Sucesión en la dimensión corporativa

La importancia del rol del presidente ejecutivo, del director ejecutivo o del superintendente y sus procesos de sucesión está ampliamente estudiada y documentada. Podemos encontrar literatura sobre el tema en periódicos y revistas, artículos de consultoría, libros, manuales de buenas prácticas y estudios académicos. Pese a ello, la aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos del mundo corporativo para elegir buenos sucesores no parece ser suficiente en el caso de las empresas familiares. El enfoque debe ser ampliado y reestudiado, porque todo lo que sucede en la sucesión de la dirección de la empresa genera reflejos en el gobierno de la familia y en la conducta de sus miembros, y viceversa.

La preparación para este cambio debe ser no solo del sucesor, sino también del familiar sucedido. Para que el proceso sea eficaz, los líderes familiares actuales deben sentirse cómodos con el rol que desempeñarán durante y después del proceso y con la elección de sus sucesores. Deben tener confianza en las habilidades de la próxima generación para conducir los negocios, mantener y promover los principios y valores familiares y transmitir el legado de las generaciones anteriores. El éxito del proceso de sucesión se maximiza cuando el miembro familiar que será sucedido está genuinamente inclinado a ceder su lugar, en un rito de pasaje negociado. En el caso que el sucesor sea miembro de la próxima generación, deberá sentirse legitimado y cómodo con el programa diseñado, además de ser apoyado para ejecutar su misión y asumir las responsabilidades delegadas en él.

Cuanto más formalizados y maduros sean el gobierno corporativo y familiar, mayores serán las posibilidades de que la sucesión en la empresa se desarrolle sin problemas. Esto no significa que los aspectos delicados inherentes a una empresa familiar simplemente dejen de

existir si son maduros y organizados. Significa que el tiempo, el esfuerzo y los conocimientos adquiridos durante el arduo proceso

de implantación y mejora de los sistemas de gobierno serán bien aprovechados durante la sucesión.

Tabla 5 - Puntos de reflexión

- El sucesor puede ser elegido entre familiares o ejecutivos externos a la familia. El señalizador debe ser la meritocracia y la profesionalidad.
- Tener un protocolo formal para la elección del sucesor es de gran ayuda.
- El sucesor debe estar preparado, dentro o fuera de la organización.
- El nivel de madurez de la familia y de la empresa puede demandar una nueva gama de habilidades del sucesor.
- El familiar sucedido deberá desarrollar un proyecto de vida futuro, para que su ciclo de realización no termine con la sucesión.

4.1. El protagonismo del familiar sucedido

Se habla mucho del apoyo necesario para el desarrollo de los sucesores (potenciales o ya elegidos) y poco se habla sobre el cuidado, la orientación y la atención que deben recibir los fundadores o la generación senior en el poder para afrontar el proceso de transición. Este cuidado hace toda la diferencia, ya que la disposición de los fundadores o de la generación senior en planificar su sucesión (de la propiedad y de la dirección) es determinante para el éxito de la transición de generaciones. Los miedos o malestares de afrontar el dolor y la incertidumbre de la sucesión no deben justificar la postergación del inicio del proceso, esperando a que algún evento lo haga inevitable.

Elecciones estratégicas y difíciles son necesarias, como elegir a un familiar para que lo suceda a detrimento de otros, seleccionar a alguien en el mercado para ocupar el puesto o retirarse de la empresa a través de una venta total o parcial. También es bastante común, en la transición a la segunda generación, simplemente no hacer nada y pasar las decisiones para otras personas en el futuro. Cada una de

estas opciones representa ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas, con diferente alcance e impacto para la empresa y la familia. Sin embargo, es un hecho que afrontar decisiones difíciles genera menos consecuencias que postergar las decisiones.

La renuencia en abordar la sucesión también se puede atribuir a una simple combinación del deseo instintivo del fundador de mantener el control de la empresa, junto con una aversión natural a la planificación. Pero, por lo general, las verdaderas razones son mucho más sutiles y complejas, basadas en medios y ansiedades comprensibles. A nadie le gusta pensar en la muerte o la discapacidad, y es difícil elegir entre los hijos o abandonar un puesto de prestigio que puede representar el trabajo de toda una vida.

Las transiciones con los mejores resultados suelen ser aquellas en las que el fundador o la generación en la dirección es capaz de encontrar sentido en la nueva etapa de su vida y tiene la genuina intención de dejar un legado mayor que la de su existencia.

En muchos casos, un posible camino hacia una sucesión exitosa en el ámbito de los negocios es asignar al familiar sucedido a un puesto en la junta directiva o en la junta consultiva. Con eso, la generación senior da espacio en la gestión de la empresa, pero sigue aportando su experiencia en otros órganos. Al participar en los consejos, la generación senior puede orientar, apoyar y monitorear la gestión en sus decisiones, con un nivel de autoridad restringido en temas operativos y con una visión más estratégica y de largo plazo.

Posteriormente, al dejar el liderazgo de la organización, el fundador o la generación senior puede involucrarse en un consejo de miembros, en un gobierno de la familia o en actividades filantrópicas o externas. La transición de la generación senior a través de la participación en consejos y acciones filantrópicas es una solución poderosa para que los sucedidos aprovechen la experiencia y la sabiduría de los líderes anteriores, basada en el respeto y en la disciplina en relación con el gobierno y a la nueva estructura de poder.

4.2. La comunicación es esencial

La sucesión genera incertidumbres no solo dentro de la familia empresaria, sino también entre proveedores, clientes, empleados y otros grupos que se relacionan directa e indirectamente con la empresa familiar.

Un buen plan de transición debe incluir acciones de comunicación con los stakeholders para demostrar que la empresa está prestando la debida atención al asunto, que el cambio es un proceso adecuadamente gestionado y que sus impactos están bajo control.

El plan de comunicación debe contener acciones dirigidas a informar con

antelación a cada público los cambios anticipados que puedan afectarlos directa o indirectamente.

Los mensajes deben enfatizar los valores de la cultura organizacional y deben ser claros y objetivos para promover la transparencia, asegurar la uniformidad del discurso y evitar la propagación de rumores.

Esto ayudará a reducir los riesgos de que el cambio de dirección en la organización afecte la percepción de la marca por parte del público externo y de la reputación de la empresa como empleador.

4.3. ¿Qué pasa si nadie en la familia está interesado en trabajar en la empresa? ¿O si no hay sucesores con un perfil adecuado?

Algunas veces podemos encontrarnos con situaciones en las que (1) ningún familiar, por diversos motivos, está interesado en trabajar en la empresa, tenga o no el perfil, pensando, por ejemplo, que el rol más importante es prepararse para ser accionista o incluso miembro de la junta, en lugar de participar de la gestión; (2) en otros, a pesar de estar interesados, el perfil y la disposición

de los potenciales candidatos no son los más adecuados, lo que puede poner en riesgo la efectividad de la gestión.

En estos casos, la búsqueda de ejecutivos en el mercado puede ser la salida, pero encontrar al candidato con el perfil ideal para la empresa no siempre es una tarea fácil. Además de documentar las atribuciones y objetivos del nuevo líder y su nivel de decisión,

es necesario definir previamente los criterios de selección; calificaciones y antecedentes de los logros seguramente son importantes, pero no se pueden ignorar aspectos como los valores, los principios y el perfil psicológico y de comportamiento, que sin duda repercutirán en la relación con la familia empresaria. La alineación de valores y principios es un componente importante para el éxito.

Un buen gobierno de la familia es importante para atraer, retener e incentivar a un líder no familiar, contribuyendo sustancialmente a la buena dinámica de las relaciones y su impacto en la actuación profesional y en la construcción de un clima sano. Cuando la empresa pasa a ser dirigida por ejecutivos del mercado, la dinámica corporativa y familiar cambian. Es necesario aceptar una pérdida natural del poder directo de influencia operativa en la empresa y ser más estrictos con las pautas estratégicas y los rituales de gobierno.

La visión a largo plazo de las empresas familiares suele ser un factor de atracción

para los ejecutivos del mercado, ya que sienten que pueden tener más tiempo para poner en práctica sus planes y cosechar resultados.

Es una oportunidad para realizar su trabajo cerca de la estructura de máximo poder (junta y socios), donde las decisiones son más rápidas y generalmente impulsadas por un capital paciente (comprometido con el largo plazo y no solo con los resultados trimestrales).

Por otro lado, el hecho de que la empresa esté fuertemente vinculada con la familia, con el fundador y con sus socios representa una posibilidad real de conflictos para la empresa, especialmente si existen lagunas en el sistema de gobierno de la familia y de la empresa. Un sólido gobierno corporativo y familiar convierte esta fragilidad en una fortaleza.

Este escenario puede representar un factor de intimidación para algunos de los mejores talentos del mercado y, de hecho, impone riesgos al éxito de estos gestores. Para minimizarlos, es posible adoptar las medidas destacadas en la siguiente tabla.

Tabla 6 - Puntos de atención para sucesores no familiares

- Elegir el perfil profesional más alineado con las características de la empresa familiar (valores, cultura, presencia del fundador / familia, momento de los negocios).
- Identificar e informar al sucesor de los problemas cruciales y sensibles que enfrentará.
- Adoptar un gobierno corporativo y familiar sólido que ayude a tranquilizar los posibles candidatos sobre la existencia de procesos y foros adecuados para la resolución de conflictos.
- Identificar un facilitador que pueda brindar apoyo en relación con los aspectos técnicos y emocionales.
- Elegir miembros independientes para la junta directiva.
- Establecer un sistema de información transparente y continuo para familiares y socios.
- Definir reglas claras y transparentes.
- Mantener una comunicación constante para alinear las expectativas.



Espacio propicio para la generación de conflictos, la sucesión en la dimensión de la empresa, tanto en la gestión como en la relación entre socios y familiares, tiene como factores clave de éxito la debida alineación de los principales *stakeholders* (socios y familia) con la dirección estratégica de los negocios y la confianza en el sistema de información y rendición de cuentas de la empresa. Los ejecutivos no familiares que participan en este proceso son los encargados de mantener una posición independiente y empática para asegurar la máxima racionalidad en la toma de decisiones.

En el caso de que existan miembros interesados en trabajar en la empresa, pero cuyo perfil o habilidades no fueron consideradas adecuadas para el momento de la transición, es necesario un gran cuidado en la comunicación para evitar que los sucesores internos no elegidos para el cargo se conviertan en piedras en el camino o incluso en barreras infranqueables en la trayectoria del ejecutivo externo elegido. Algunas familias, ante esta situación, recurren a programas de coach y de orientación, tanto para los elegidos como para los no elegidos.

5

Sucesión en la dimensión de la familia

Familias son grupos de personas con historias únicas, que no pueden ser reproducidas y generalmente son incomprensibles para quien es de fuera. Como entidad social, la familia está influenciada por el macro y micro contexto en el que se inserta: las relaciones entre marido y mujer, padres e hijos, primos, etc. Esta compleja asociación entre personas influye y determina cómo cada familia se relaciona con la propiedad, con los asuntos familiares y con la empresa.

Las relaciones son muy importantes para las familias y, más allá, determinan quiénes son. Una dinámica propia, un conjunto invisible de normas y reglas, organiza, generalmente implícitamente, la forma en que las personas interactúan. Además de una jerarquía de relaciones que solo entienden quienes forman parte del grupo, existen arquetipos específicos – como los de padre o madre de familia, hermana mayor y menor – y comportamientos típicos: el que más se queja, el más religioso, los más estudiosos, los más involucrados con el tercer sector, entre otros.

También es común encontrar una creencia como "aquí las cosas siempre han sido así y no sabemos por qué". A lo largo de la historia y de las experiencias vividas por una familia, surgen mitos y secretos que necesitan ser discutidos para planificar la sucesión. La generación senior deberá esforzarse por comprender y respetar la individualidad y los deseos de los jóvenes, aunque esas cuestiones no reflejen sus propios intereses. Es decir, se trata de algo más complejo que simplemente elaborar un checklist de acciones que se deben realizar.

Son varios los factores que afectan la sucesión en la dimensión familiar, incluyendo los ciclos de vida de sus miembros, en que la sucesión se ve directamente afectada por los eventos en la vida de cada miembro familiar, que a su vez pueden afectar la gestión de la empresa y de la propiedad.

Como ocurre con cualquier grupo de personas, todas las familias experimentan conflictos y rivalidades y necesitan gestionar los problemas relacionados con el trípede del amor, el dinero y el poder. Lo importante es saber cómo cada familia encontrará su propia forma de afrontar estos temas, manteniendo una cierta armonía y cohesión y evitando causar graves daños a la empresa. Como destaca la guía de sucesión del brazo de gestión patrimonial del Royal Bank of Canada: “Volviendo a uno de los primeros principios de la planificación de la sucesión: para que el plan tenga éxito, se deben equilibrar las necesidades y los objetivos de la familia y de la empresa. Muchas familias que no reconocen la importancia de este equilibrio terminan no logrando los **resultados esperados**”

RBC Wealth Management, *Succeeding in Succession: A guide to keeping family harmony through your business transition*, Royal Bank of Canada, 2014, p. 3.

La familia y las empresas son interdependientes, pero operan desde perspectivas diferentes y pueden seguir orientaciones conflictivas: la familia se resiste al cambio, mientras que las empresas necesitan innovaciones; las relaciones familiares son perennes, mien-

tras que en las empresas son contractuales; la comunicación en la familia es informal, en la empresa requiere formalización; la familia busca seguridad, ya que la empresa necesita asumir riesgos; la familia valora la armonía, mientras que la empresa busca ganancias. Esa tensión entre los objetivos y las necesidades de las familias y de las empresas, por lo tanto, siempre existirá. La humanización de la empresa y la profesionalización de la familia deben ser, por lo tanto, un punto de atención durante el proceso de sucesión.

En esta sección, la idea no es cubrir temas complejos intrapersonales e interpersonales que pueden afectar la sucesión familiar, sino enfatizar su relevancia para el proceso de transición y fomentar su análisis y discusión.

Así, es fundamental preguntarse:

- ¿Cómo son las relaciones en tu familia?
- ¿Qué rol ocupas en ella?
- ¿Es eso lo que te gustaría hacer?
- ¿Estás dando tu mejor contribución?
- ¿Quién se ocupa de las relaciones afectivas y del mantenimiento de los valores familiares?
- ¿Cuán equilibradas son estas relaciones con respecto a los objetivos y a las necesidades de la familia y de la empresa?

5.1. Formalización del proceso

Es importante que toda la familia y el sistema donde esté ubicada conozcan y comprendan cuáles son los objetivos, los principios y las reglas que guían el proceso de sucesión y la toma de decisiones, y es necesario crear un espacio para tratar de ese tema.

Estructurar el gobierno de la familia para que un consejo de familia (formal o no, ver punto 5.2 a continuación), o incluso un comité de transición, se encargue de la comunicación entre los miembros familiares es una medida

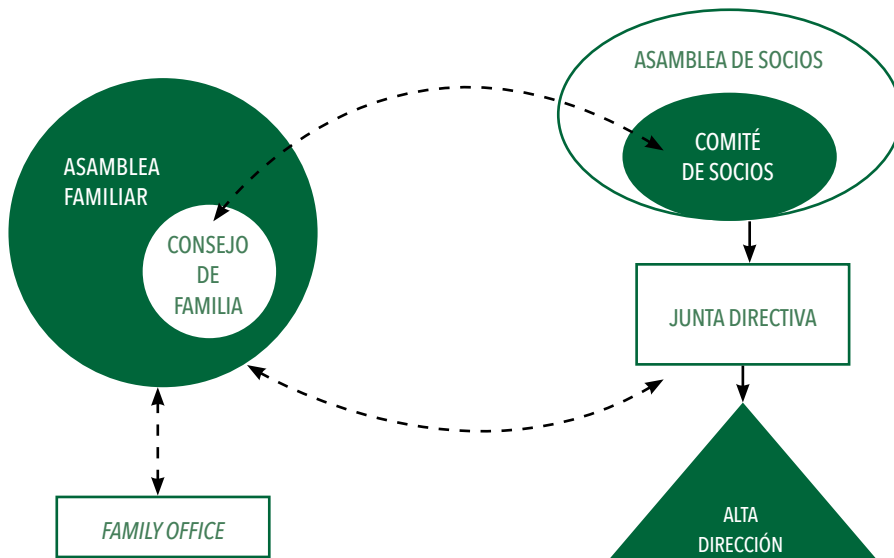
importante, que puede armonizar enormemente las relaciones en este delicado período.

En ese foro se pueden debatir temas relevantes para una buena sucesión, tales como:

- propósitos y valores familiares;
- expectativas de la generación actual y futura;
- criterios de empleabilidad de los miembros familiares;
- proceso de preparación del sucesor;

- criterio de elección
- criterio de evaluación
- equidad
- resolución de conflictos;
- comunicación; y
- cohesión familiar.

Figura 4. Estructuras de gobierno de la familia



--- Diálogo y coordinación

Fuente: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 33 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponible en: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Accedido el: 9 de octubre 2019.

5.2. El papel del consejo de familia en la sucesión

Integrada por familiares elegidos por la Asamblea familiar para representarlos, el consejo de familia es uno de los foros más estratégicos en el proceso de sucesión; es el espacio para tratar de temas explícitos e implícitos de la relación entre los miembros de una familia y de la familia con la empresa y con la propiedad.

Un estudio realizado por el IBGC mostró que

solo el 32,6% de las empresas familiares correspondientes disponían de un consejo de familia. El estudio también destacó que el principal motivo de salida de los socios de la empresa había sido la existencia de conflictos de intereses familiares. El consejo de familia puede ayudar

a tratar de temas delicados e importantes en las relaciones familiares y para la estrategia de la empresa.

IBGC, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, São Paulo, 2019 (serie IBGC Pesquisa).

En la sucesión de la segunda para la tercera generación y siguientes, probablemente no todos los miembros familiares podrán o querrán trabajar en la empresa. Como resultado, existe una creciente necesidad de desarrollar e implementar un consejo de familia para ayudar a comprender y diseñar los diferentes roles que pueden desempeñar los familiares.

Los interesados en ocupar cargos ejecutivos en la empresa familiar deben ser protagonistas de su propio desarrollo, con el apoyo del sistema de gobierno de la familia y de mentores. Para garantizar la legitimidad de los nuevos líderes, es importante definir claramente los derechos, deberes y poderes de todos los órganos y puestos del gobierno. El consejo de familia debe liderar la construcción de los acuerdos familiares, que quedarán registrados en un protocolo familiar. Los miembros de esta junta deben fomentar el cumplimiento del protocolo y la armonización de las relaciones familiares.

En empresas familiares longevas, el consejo de la familia también puede jugar

un papel importante, incentivando a que los jóvenes tengan un proyecto de vida, emprendan sus propios negocios o tengan una opción profesional fuera de la empresa familiar. Esto es necesario, ya que sabemos que las empresas tienden a crecer en progresión aritmética y las familias, en progresión geométrica, imposibilitando que haya lugar en la empresa para todos los eventualmente interesados. En muchos casos exitosos, todavía es común que el órgano de gobierno de la familia apoye el desarrollo de planes de desarrollo individual (PDI), de modo que cada miembro de las generaciones desarrolle al máximo su potencial y sus habilidades para aplicarlos dentro o fuera de la empresa.

El tamaño de la familia, el tamaño de la empresa, la cultura familiar, el contexto en el que se ubica la empresa, son factores importantes que afectan la definición de las prácticas del gobierno corporativo y del gobierno de la familia en la empresa. Lo mismo ocurre con la composición y el funcionamiento del consejo de la familia: no existe un modelo estandarizado para todas.

5.3. Compromiso de la futura generación de líderes

Las familias actúan de forma diferente para preparar a las próximas generaciones. Existe el mito de que, por ser herederos de una empresa, los sucesores hacen poco esfuerzo. De hecho, muchos necesitan demostrar su valía fuera de la empresa familiar antes de que sus ideas sean aceptadas en el círculo corporativo familiar. Y, una vez dentro de la empresa, necesitan volver a demostrar, ahora a los directores y empleados, que realmente merecen el puesto que se han ganado profesionalmente.

El desafío del proceso de participación de la futura generación de líderes es encontrar el equilibrio adecuado entre atraer a es-

tas personas y capacitarlas para trabajar en la empresa y darles libertad para que puedan diseñar su trayectoria profesional, de acuerdo con sus propios intereses y vocaciones.

A continuación, destacamos algunas acciones sugeridas para establecer una alianza entre las generaciones dentro de la organización familiar:

Investigar y descubrir expectativas profesionales y examinar en profundidad las alternativas disponibles para cada miembro familiar. Comunicar y alinear estas expectativas es un factor crítico para el éxito del proceso de sucesión. Dependiendo de la etapa de la vida de cada persona, es necesi-

rio, en muchos casos, ayudarles a encontrar su vocación, que no trata necesariamente de trabajar en la empresa familiar. Es importante, independientemente del tamaño de la empresa, ser conscientes de que si una familia tiene una empresa y quiere que ella dure, todos asumirán un rol que englobe derechos y deberes, ya sea como socio, miembro de la junta directiva, ejecutivo u ocupando otros puestos en la empresa. Entre las formas de brindar apoyo se encuentran la orientación vocacional y profesional, coaching, programas de desarrollo y etapas de integración en la empresa para forjar una relación significativa con la empresa.

Invertir en educación. Los padres o tutores deben asumir su responsabilidad en la tarea de educar a sus hijos para que incorporen los valores familiares, desarrollen la autoestima y evolucionen como ciudadanos. En este proceso, tendrán la oportunidad de aprender a administrar su dinero, los negocios e inversiones y podrán tener una amplia experiencia antes de decidir si ingresar o no en la empresa familiar, de acuerdo con las reglas de gobierno establecidas. Si esto realmente sucede, es bueno que estén adecuadamente preparados a través de programas de desarrollo individual y corporativo. Invertir en educación es como hacer una donación en vida, apalancando el capital intelectual a través del capital financiero familiar

Fomentar el trabajo conjunto entre generaciones. Crear un entorno favorable para las nuevas generaciones es importante para que los futuros líderes comprendan gradualmente que son parte de un sistema familiar que controla una empresa. Mantenerse al día con los cambios del mercado, incorporar prácticas innovadoras, nuevas tecnologías en el día a día de las empresas y estar abierto a los cambios es importante para que los jóvenes tengan interés en la empresa. Fomentar las actividades de las nuevas generaciones de acuerdo con el grupo de edad y los intereses

personales es también una forma de involucrarlas y establecer el diálogo, dándoles la oportunidad de conquistar su propio espacio y libertad para dirigir su propia carrera.

Ofrecer entrenamiento y oportunidades de desarrollo. Para integrar mejor a la nueva generación a la empresa, es importante definir claramente los roles que pueden cumplir estos jóvenes y ofrecer programas de práctica y de trainee, dentro o fuera de la empresa familiar, para incentivar su desarrollo. Cuando los herederos comienzan a trabajar en la empresa, los objetivos de cada rol deben estar claramente establecidos y ellos necesitan recibir un feedback sobre su actuación. La remuneración del trabajo debe ser compatible con el mercado y con lo que recibiría cualquier otro empleado en la misma función. Para que los jóvenes ganen credibilidad a través de su propia actuación en la empresa, es importante no hacer distinciones en la remuneración entre empleados familiares y externos.

Si las reglas establecidas en el gobierno lo permiten, trabajar en la empresa es solo una de las opciones profesionales. Es una práctica muy exitosa incentivar al joven heredero a iniciar su vida profesional fuera de la empresa, para que, entre otras cuestiones, aprenda a respetar jerarquías y reglas, lo que contribuirá a su madurez, autoestima y visión empresarial. Esta experiencia también le ayudará a ganarse la confianza y el respeto de los empleados y de los familiares, si llega a hacer parte de la empresa. Es importante definir reglas de entrada de los miembros familiares en la gestión corporativa, dejando claros los criterios de entrada para todos los miembros de la nueva generación, como la experiencia profesional externa obligatoria, por ejemplo. Lo fundamental es brindar una oportunidad equitativa para que todos los jóvenes se preparen adecuadamente para incorporarse a la empresa o para desarrollar otra carrera desconectada de la empresa familiar.

Volver a contar y mantener viva la historia de la familia y de la construcción de la empresa. Es muy común que la historia deje de ser contada o se pierda con el tiempo. Las razones son innumerables y específicas de cada familia. Esa narrativa, la secuencia de eventos, es tan importante para quien la cuenta como para quien la escucha. Fomenta el sentido de pertenencia y conexión con los valores familiares y corporativos. Es importante que estos eventos ocurran con frecuencia y

envuelvan a toda la familia, ya que pueden aportar resultados positivos en la cohesión y en la armonía familiar. La generación mayor es reconocida por su trabajo y contribución. La generación más joven, en cambio, tiene la oportunidad de comprender cómo se inició la empresa y cuáles fueron las participaciones relevantes, los pasajes emblemáticos, las competencias desarrolladas. Finalmente, comprender la trayectoria de la empresa familiar, con todos los logros y obstáculos.


5.4. La elección de los sucesores dentro de la familia

El sistema de elección y aprobación del sucesor es determinante para su buena relación con los controladores y con los familiares y por el éxito del trabajo que realizará en la empresa, en la familia y en el grupo de controladores. La estructura de gobierno de la familia ayudará a guiar la visión y los valores comunes para promover la armonía entre el grupo durante la transición.

En el proceso de selección, es importante tratar a los posibles candidatos por igual y utilizar la imparcialidad para identificar quién tiene el perfil, el interés, el compromiso y la calificación para ocupar los puestos que deben cubrirse – los más importantes están en el consejo de familia, en la junta directiva y en la dirección de la empresa. Dependiendo de las políticas familiares, los cónyuges pueden considerarse candidatos, en función de la meritocracia y de los valores compartidos. Cualquiera que sean los sucesores elegidos en los diferentes roles de gobierno, pueden generar reacciones positivas, neutrales y negativas, que deben ser tratadas adecuadamente para asegurar el compromiso de todos los involucrados en la transición.

Pensando en el largo plazo, una de las tareas importantes del gobierno de la familia es ofrecer apoyo al desarrollo profesional y

personal de los miembros familiares, estimulando tanto la calificación individual como el mantenimiento de las buenas relaciones con el círculo familiar. Este apoyo es tan importante para el éxito de los miembros de la generación futura que estarán directamente implicados en la empresa, como para aquellos que seguirán diferentes rumbos. Es otra práctica capaz de fomentar lazos saludables entre los miembros de la familia empresaria a lo largo del tiempo.

“Cuanto más inclusivo y consensuado sea el proceso de sucesión, mejor. Cuanta más información, formación e interacción entre los miembros familiares, mejor. Cuanto más sepan todos acerca de sus compañeros, de sus derechos y deberes, activos, objetivos y estrategias de la empresa común, más fluida será la transición. De ahí la importancia de la comunicación y de la interacción que promueve el gobierno de la familia. La organización de seminarios en reuniones familiares constituidos con el objetivo de aculturar sobre los diversos aspectos del gobierno y los momentos y operaciones comerciales son de gran valor para este proceso”. – IBGC, Gobierno de la Familia Empresaria: Conceptos Básicos, Desafíos y Recomendaciones .

 IBGC, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, 2019.

Es importante establecer los requisitos mínimos para los cargos en el sistema de gobierno relacionados con la formación, con la experiencia profesional y con el perfil personal. Los criterios de capacidad deben definirse en función de los objetivos estratégicos familiares y corporativos, aprobados por los socios y formalizados en un documento específico (por ejemplo, en un protocolo familiar). Las respuestas a las siguientes preguntas, entre muchas que se pueden hacer, ayudan a guiar este proceso:

- ¿Qué roles queremos tener en la familia, en la empresa y en la sociedad?
- ¿Qué características personales deben estar presentes en los miembros del consejo de familia? ¿Y los miembros de la junta directiva?
- ¿Qué experiencia en dirección y gestión se necesita para asegurar el éxito continuo de la empresa familiar?
- ¿Qué preparación se requiere para asumir los puestos?
- ¿Quiénes son los familiares que tienen el perfil y el interés para ocupar cada puesto?
- ¿Qué reacciones puede producir cada una de las posibles opciones y cómo afrontarlas?
- ¿Qué roles se necesitan para administrar la dinámica de la relación entre la familia y la empresa?

6

Sucesión en la dimensión de la propiedad

La estructura de propiedad es vital para la longevidad de una empresa familiar. Con buenos mecanismos de control y una adecuada estructuración de activos líquidos e ilíquidos, los emprendimientos familiares pueden alcanzar el éxito y perpetuarse. La planificación de la sucesión del patrimonio familiar ayuda a que suceda sin complicaciones y reduce la posibilidad de disputas legales que dañen las relaciones familiares y amenacen la salud de la empresa.

La sucesión de la propiedad involucra todos los bienes de una familia: empresas, bienes muebles, inmuebles y activos líquidos. La transferencia de capital puede ocurrir en parte o en su totalidad, o estar vinculada a la muerte del propietario, incluso de forma planificada. Este proceso es un factor clave en la preservación del legado familiar y generalmente tiene como objetivo garantizar la continuidad del patrimonio dentro de la familia.

Es, por lo tanto, un tema fundamental para promover la perpetuidad y la dirección de la familia empresaria. Con el tiempo, la familia crece, las relaciones cambian y, si estos cambios no se tratan adecuadamente en la estructura de la propiedad, pueden afectar el control y, en consecuencia, los negocios de la familia.

Idealmente, el primer paso en una sucesión planificada debe construirse a través del gobierno de la familia. Ella da soporte al proceso de sucesión para que no se concentre exclusivamente en la gestión de la empresa o en la transferencia de activos. El gobierno de la familia también se encargará de transmitir el legado y los valores para apoyar la participación de las próximas generaciones y fortalecer la mentalidad que considere los diferentes roles de los familiares, socios y ejecutivos.

La sucesión de la empresa y de la propiedad son procesos complementarios. Posiblemente, la primera preocupación será identificar y preparar una nueva dirección para la empresa, pero los temas relacionados con la propiedad también son decisivos. El control de la empresa, preferiblemente establecido por un acuerdo de socios, es decisivo para la gestión de la empresa y para las relaciones entre los socios.


Muchas veces es necesario algún instrumento adicional, como un testamento o algún ajuste contractual, oneroso o gratuito, para garantizar que se cumplan los principios definidos en la planificación de la sucesión y para garantizar que se respeten los derechos de propiedad y que se reciba el patrimonio en los términos y condiciones necesarios para que el control de la empresa se ejerza de manera eficiente. Estos componentes, así como las decisiones sobre la transferencia de la riqueza, la composición de los votos de la sociedad y la distribución de resultados, son temas decisivos.

Frecuentemente, ocurre la sucesión de la empresa y la generación senior, que tiene el control, sigue monitoreando y deliberando

sobre temas más relevantes sin que se haga una sucesión inmediata en la propiedad. Esta opción de sucesión como período de transición puede ser una buena alternativa para el desarrollo del sucesor y para la salida gradual del familiar sucedido. En muchas historias de éxito en procesos de sucesión, el familiar sucedido continúa apoyando la empresa y la familia empresaria como una especie de “activo de conocimiento”.


La nueva generación debe estar preparada para tomar decisiones respetando la autoridad existente, y ambas generaciones deben desarrollarse para estar seguras en sus roles durante y después de la transición. Es importante tener en cuenta que esta transición solo debe durar el tiempo que sea necesario. Para que termine, los propietarios de la generación senior deben estar seguros de que la próxima generación estará capacitada y tendrá el compromiso de tomar efectivamente el poder de voto. Otra preocupación de los propietarios con la transferencia de propiedad suele ser la pérdida de ingresos. Sin embargo, existen instrumentos legales para evitar o mitigar estos efectos.

6.1. La importancia del acuerdo de socios y de los instrumentos jurídicos

El **acuerdo de socios**  es un instrumento legal que busca regular la relación de los socios en cuanto titulares del capital social. El documento define derechos y obligaciones, reglas de gobierno corporativo, ejercicio de los derechos de voto, compra y venta de acciones (cuotas o participación) y estrategias para la salida de la empresa, entre otros asuntos. Por eso, es un requisito

previo importante para el plan de sucesión patrimonial.

Para una transferencia de capital planificada, es vital tener un acuerdo de socios que aclare cómo se gestionará la sociedad en sus aspectos más críticos, reduciendo el potencial de conflictos entre los socios. Otros documentos desarrollados por el gobierno de la familia, como un protocolo, una constitución familiar y un código de conducta, también pueden ayudar con los procesos de sucesión. Frecuentemente, el trabajo de elaboración de estos documentos ayuda a

 En determinadas empresas, el acuerdo de socios se conoce como acuerdo de accionistas.

comprender los roles y responsabilidades de cada miembro familiar. Trabajar bien las relaciones corporativas y la comunicación, preparar un grupo de socios para analizar la empresa con la visión de la familia empresaria y saber tomar las decisiones que deben ser tomadas son temas importantes para apoyar el rumbo que la sociedad y la empresa deben tomar.


Aún dentro de la línea de planificación de la sucesión, se recomienda que los propietarios utilicen los instrumentos legales adecuados o hagan un testamento, en caso de que prefieran que la transferencia patrimonial se produzca después de su muerte, para disponer de sus activos. De esta forma, indicarán qué herederos recibirán qué bienes, quiénes deben administrar los bienes dejados a los herederos menores de edad y, además, compatibilizarán las disposiciones incluidas en el testamento con la línea directiva delineada por el acuerdo de socios. Pensar en la sucesión es importante para todas las generaciones y miembros familiares, independientemente de la edad o el puesto que ocupe en la empresa y en la familia.

Un acuerdo de socios puede definir también las alzas para la toma de decisiones, una cuestión fundamental para evitar conflictos y, por lo tanto, una de las prioridades cuando se diseña el modelo de gobierno corporativo y societario. Depende de los socios definir qué decisiones quieren guardar para sí mismos, qué decisiones van a delegar a la junta directiva y qué nivel de autonomía tendrán los ejecutivos. Además de las alzas ya definidas por la legislación aplicable para cada tipo de sociedad, las demás deben estar claramente explicadas en el acuerdo de socios, en el estatuto social y en el reglamento interno de la junta directiva.

También es importante considerar que, en la sucesión o en la donación de activos, existen costos e incidencia de impuestos, que pueden resultar costosos. Planificar la transferencia de activos o la donación con tiempo y tener recursos líquidos para soportar la transferencia de la propiedad es vital y debe definirse con respaldo legal. Algunos tipos de planificación solo surten efecto después de la muerte del titular, mientras que otros tienen repercusión inmediata, mientras el aún está vivo.


6.2. La transferencia de mando

La sucesión en la dimensión de la propiedad ocurrirá, de hecho, cuando el control accionario se transfiera a los beneficiarios. Una forma de trabajar este proceso de transición en familia es constituir un comité de socios, en el que el grupo controlador discute, a través de sus representantes, temas típicamente corporativos o que se re-

fieren exclusivamente **a los socios**  – para hacer una clara distinción entre temas relacionados con los intereses de la empresa y de los controladores.

En algunos casos, los intereses familiares pueden ser diferentes a las necesidades de la empresa, y esas cuestiones deben ser administradas por los controladores. En tales casos, el comité puede analizar los temas específicos y proponer soluciones.

El comité de socios reúne a representantes de los grupos controladores o de

 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações, IBGC, São Paulo, 2016, p. 33 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponible en: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Accedido el: 9 de octubre 2019.

diferentes ramas familiares, según el caso, y puede estar integrado por distintas generaciones. Las funciones y la composición de la junta de socios será más o menos integral, según el tamaño de la empresa y el número y la diversidad de socios. El órgano tendrá una función de asesoramiento o de toma de decisiones.

El comité de socios puede ser un instrumento más importante cuando está

combinado con el acuerdo de socios, y puede tener un rol esencial en el análisis y alineación de temas relevantes que serán deliberados en la asamblea de socios. En el caso de que el comité de socios tenga solo un carácter consultivo, se convertirá en un foro adecuado para el desarrollo de los futuros socios, por trabajar los temas relevantes que serán llevados a una asamblea de socios u otro órgano apropiado para deliberación.

Tabla 7 - Preguntas para avanzar en la sucesión

- **Liderazgo** - ¿Quién podrá dirigir la empresa a partir de ahora? ¿Quién debe nominar a esa persona? ¿El líder actual está listo para transferir el poder?
- **Propiedad** - ¿Cómo se dará el control de la empresa? ¿Los propietarios deberán siempre participar en la empresa? ¿Cómo estarán seguros los propietarios después de que se transfiera la dirección? ¿Y el poder?
- **Legado y valor** - ¿Cuáles son los valores de la familia? ¿Los propietarios actuales confían en que la próxima generación respetará estos valores?
- **Transmisión de la riqueza** - ¿Hay planes sobre cómo se dividirá la riqueza entre los miembros familiares (participación en la empresa y en otros activos), ya sea en vida o después de la muerte?



7

Consideraciones finales

Los retos corporativos en una empresa familiar son similares a los de muchas otras empresas -pequeñas, grandes, cotizadas en bolsa o no-, en las que la agenda permanente envuelve responder preguntas como: ¿qué debemos hacer para asegurar la competitividad, la diferenciación y la innovación en el tiempo? ¿Cómo obtener resultados económicos y financieros consistentes? ¿Cómo tener un equipo comprometido y motivado que haga la diferencia? ¿Cómo retener clientes? El enfoque sistémico de estos desafíos es principalmente a través del gobierno corporativo.

Sin embargo, en la empresa familiar existe una inmensa cantidad de emociones y relaciones interpersonales entre accionistas, herederos, familiares y directivos de empresas. A lo largo de su ciclo de vida, un vínculo extremadamente sensible y crítico es el proceso de sucesión, entendido como cualquier cambio en la gama de relaciones y en la estructura de poder y control entre accionistas, herederos y demás órganos de gobierno corporativo, que involucren el ámbito familiar, de la propiedad y de la empresa.

Como hemos visto, la sucesión no es un evento, sino un proceso que requiere organización, planificación, cuidado, cariño y, sobre todo, tiempo. Tradicionalmente, los fundadores de empresas tienden a posponer este proceso, que debe ocurrir mientras aún se encuentran en pleno vigor físico e intelectual, lo que permite delinear el futuro de la empresa y de la familia y preparar adecuadamente a los sucesores, trazando estrategias fiscales y renegociando el gobierno de la familia y de la empresa.

La sucesión en las empresas familiares trata principalmente de personas. Si bien existe una orientación lógica y técnica para la sucesión, las personas (familiares y demás afectados)

reaccionan de manera única a los procesos de cambio, en su propio tiempo y con su peculiar percepción. Por eso, enfatizamos la necesidad de integrar aspectos técnicos y legales con aspectos socioemocionales para lograr un buen resultado.

Hablamos de preparar nuevos líderes para el rito de paso del mando, que involucra emociones, aspiraciones, miedos, competencia y otros innumerables sentimientos que no necesariamente pueden ser superados por la lógica y la racionalidad.

Destacamos la importancia de la planificación y acentuamos algunos de los principales desafíos para conducir el proceso en los ámbitos de la familia, de la propiedad y de la empresa – tanto desde el punto de vista técnico como de la interrelación (familia-familia; familia-propiedad y familia-empresa).

Explicamos algunos de los pilares que facilitan el proceso, como la definición de la aspiración del futuro de la familia para con la empresa y cuál será el rol y la relación que la familia aspira a tener con la empresa y con la sociedad, en sus atribuciones de accionista-ciudadano.

Para tener una empresa familiar longeva, es necesario que la familia esté unida y alineada en torno a lo esencial. Este alineamiento puede fortalecerse con la creación de un consejo de familia, con un protocolo familiar, con la formalización de un acuerdo de accionistas y con la definición de la visión de futuro de la familia y de las relaciones que aspira tener entre la familia y la empresa, entre otros.

Las personas que construyen el legado de una empresa familiar tienen un tipo raro de competencia y un sentido empresarial, incluso pueden tener la aspiración de trascender, lo que, si es bien conducido, puede crear un valor longevo no solo para la familia, sino también para la sociedad.

Finalmente, la generación que está a cargo de los negocios debe tener muy claro si solo quiere transmitir un patrimonio o si quiere dejar un legado. Muchos dejan la herencia patrimonial como el mayor activo; otros van más allá: dejan la lección y las misiones de su vida para las generaciones futuras. Esta sutil diferencia puede determinar qué tan lejos llegará cada familia empresaria con el tiempo.

Referencias bibliográficas

- CHURCHILL, Neil C. & HATTEN, Kenneth J. "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business". *Family Business Review*, n. 10, 1997, pp. 53-67.
- DEBICKI, Bart J. *et al.*, "Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research". *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, n. 1, 2016, pp. 47-57.
- GERSICK, Kelin E. *et al.* *Generation to Generation: Life cycle of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 6.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA), *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 29 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15). Disponible en: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>>. Accedido el: 9 de octubre 2019.
- _____, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, IBGC, São Paulo, 2019 (série IBGC Pesquisa). Disponible en: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>>. Accedido el: 19 de febrero. 2020.
- _____, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, IBGC, São Paulo, 2016, p. 33 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15).
- IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA), *Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil*, IBGE, Rio de Janeiro, 2019. Disponible en: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb_2018.pdf>. Accedido el: 19 de febrero. 2020.
- _____, *Estatísticas do Registro Civil*, IBGE, Rio de Janeiro, vol. 1, 1974, pp. 1-128. Disponible en: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc_1974_v1.pdf>. Accedido el: 19 de febrero. 2020.

- _____, *Estatísticas do Registro Civil*, IBGE, Rio de Janeiro, vol. 45, 2018, pp. 1-8. Disponible en: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc_2018_v45_informativo.pdf>. Accedido el: 19 de febrero. 2020.
- LANSBERG, Ivan, "The Succession Conspiracy". *Family Business Review*, vol. 1, 1988, pp. 119-143.
- LANSBERG, Ivan, "Twelve Tasks in Succession", *Family Business Magazine*, verão de 1993. Disponible en: <<https://www.lgassoc.com/writing/twelve-tasks-in-succession>>. Accedido el: 9 de octubre 2019.
- LEACH, Peter & Trusted Family (Producers). "7 essentials for smooth succession in your family business/family office", 2019. [Vídeo webinar]. Disponible en: <<https://trustedfamily.net/insights/2019/4/26/growing-a-resilient-family-and-building-a-sustainable-enterprise>>. Accedido el: 19 ago. 2019.
- NADLER, Mark B. "CEO Succession: An Owner's Guide for directors", em Richard Leblanc, *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016, p. 121.
- RBC WEALTH MANAGEMENT. *Succeeding in Succession: A guide to keeping family harmony through your business transition*, Royal Bank of Canada, 2014, p. 3.
- TAGIURI, Renato & DAVIS, John. "Bivalent Attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, 1996, pp. 199-208.

La conservación del patrimonio afectivo y material de la familia empresaria

Las Moiras, de la mitología griega, eran tres hermanas que decidían el destino de los dioses y de los humanos. Las tres fabricaban, tejían y cortaban el hilo que representa la vida de cada uno. Este es también el papel del patriarca o matriarca en relación con su sucesión.

Al igual que las Moiras, que hilaron el destino de dioses y humanos, la familia debe unirse y tejer sus propias reglas de sucesión, organizando y planificando las líneas de sus recursos para promover la preservación del patrimonio afectivo y material de la familia, evitando desacuerdos e insatisfacciones.

Las Moiras siempre han sido respetadas por todos los mortales e incluso por los dioses, ya que se creía que si un dios se atrevía a romper sus leyes, perturbaría la armonía cósmica. Los estudiosos dicen que este mito justificó la necesidad de fortalecer el carácter y la individualidad de las personas, porque cuando las tres hermanas determinaban el destino de un individuo, le correspondía al individuo aceptarlo y enfrentarlo como un medio para desarrollar su carácter. De lo contrario, debilitaría su espíritu. De la misma forma, se espera que las líneas trazadas para planear la sucesión mantengan el equilibrio familiar y, en consecuencia, de la empresa familiar, fortaleciendo el carácter e individualidad de sus integrantes.

La percepción, la mediación y la alineación de los miembros familiares para la discusión de la sucesión, así como la implementación y la monitorización de las buenas prácticas de gobierno corporativo y familiar constituyen la base de los procesos ejecutados por nuestro despacho para promover la convergencia de los miembros familiares y la perpetuidad de su patrimonio afectivo y material.

Nereu Domingues
www.dmgsa.com.br

“ **L**a sucesión en una empresa familiar no es solamente un cambio de guardia, ni una simple transferencia de activos. Se trata de un proceso intergeneracional continuo y largo, que necesita ser muy bien planeado y ejecutado, ya que significa la transmisión de un legado, de una cultura corporativa, de un patrimonio tangible e intangible y de un liderazgo que permitirá o no continuar una historia de éxito.”

EDICIÓN

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

PATROCINIO



DOMINGUES
SOCIEDADE DE ADVOGADOS

COLABORACIÓN



ISBN: 978-65-86366-37-2



9 786586 366372