

¿PENSANDO EN JUBILARSE?

Cómo asegurar la continuidad de su empresa familiar tras su retiro

En la edición de Octubre 2015 comentamos sobre la importancia de asegurar la continuidad de las empresas familiares tras el fallecimiento de su fundador, a través de la planificación patrimonial y sucesoria. Entre algunas de las herramientas disponibles con ese objetivo, en aquella oportunidad mencionamos los fideicomisos, las capitulaciones matrimoniales, los testamentos y las donaciones.

Hoy nos proponemos abordar algunas otras alternativas, que sirven no solo para ordenar el reparto de bienes a futuro, sino también para organizar la sucesión de cara a la jubilación o retiro de su dueño o de quien ejerce actualmente su dirección.

La vida después del trabajo

Todos sabemos que el cambio de patrón en una empresa familiar no solo afecta a la propia familia, sino también a su vínculo con clientes, proveedores y empleados.

Desde la perspectiva de quien decide alejarse del día a día del negocio, pensar en una alternativa de vida fuera de la empresa, no suele ser un proceso fácil. Como tampoco lo es organizar el traspaso de mando, pues no siempre los intereses familiares coinciden con los empresariales.

Sabemos que el liderazgo no es una cualidad que se hereda, sino que suele ser producto del trabajo y dedicación.

Planificar el traspaso de mando permite organizar la continuidad de la empresa familiar de modo tal que la participación de los hijos u otros familiares se haga según sus méritos y esfuerzos. Por otra parte, alejarse de la gestión de la empresa o incluso venderla, no implica necesariamente tener que desvincularse totalmente del negocio. Existen distintas opciones para quien proyecta dar paso a la próxima generación pero desea continuar vinculado a la empresa familiar e incluso que ésta siga siendo su fuente de ingresos.

¿Cuándo empezar?

Muchas personas creen que la sucesión es un acontecimiento que se produce cuando el dueño decide retirarse o fallece. Pero en realidad debe ser un proceso y lo ideal es que comience cuando los potenciales sucesores todavía son niños.

En aquellos casos en que es posible identificar al sucesor de antemano, es conveniente abordar el cambio de mando como un proceso tendiente a preparar a la próxima generación e introducirla paulatinamente en el negocio, y frente a clientes, proveedores, empleados y demás accionistas.

En otras situaciones, en las que no es posible identificar a un candidato con las características adecuadas para cumplir el rol de jefe, o no hay nadie en la familia interesado en continuar con el negocio, es fundamental que el empresario considere con tiempo qué

Dra. Esc. Katerina Georgeoglou



otras alternativas tiene de cara a su salida.

Algunos ejemplos

El elenco de instrumentos que sirven para planificar o facilitar el cambio de mando en una empresa familiar, es muy variado. Algunos de ellos son ampliamente conocidos, como el testamento o los seguros de vida; otros no tanto, como sucede con el fideicomiso, la renta vitalicia, las acciones preferidas o el protocolo familiar. Nuestra experiencia en KPMG nos indica que no existe una única solución válida para todos los casos, y que la fórmula que generalmente se presenta como la más conveniente, es resultado de una combinación de dos o más instrumentos.

A continuación mencionamos solo algunos ejemplos:

▪ Usufructo.-

Uno de los aspectos claves en materia de traspaso de mando en las empresas familiares, es entender que dirección,

control y propiedad, son cosas distintas y que no necesariamente tienen que ir de la mano. A través de un usufructo de acciones, de cuotas sociales o de derechos, se pueden separar los derechos políticos de los económicos, asignando a una o varias personas el derecho a votar y tomar decisiones en la empresa, y a otras el derecho a recibir todas o una parte de las ganancias. De esta forma se habilita a que el traspaso de la propiedad se haga a un ritmo distinto al de la autoridad.

▪ Forma jurídica adoptada por la empresa familiar (SRL, SA, etc.).-

Los empresarios al frente de empresas familiares no siempre son conscientes de los efectos que puede tener la forma jurídica adoptada para el negocio. Ya sea que la empresa familiar esté organizada como Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, empresa unipersonal u otro tipo social, nuestra experiencia nos indica que poco se conoce acerca de cómo juega esa forma jurídica a la hora de enfrentarse a una sucesión o dar paso a la próxima generación. Y muchas veces ese conocimiento es clave para garantizar la continuidad del negocio dentro de la familia.

Tómese por ejemplo el caso de las Sociedades de Responsabilidad Limitada. Según el principio general, la propiedad de la empresa no pasa a los herederos ni al esposo/a de un socio cuando éste/a fallece. Para que así suceda, debe incluirse expresamente una cláusula en el contrato social, ya sea al momento de crear la sociedad o posteriormente. Si por inadvertencia o falta de información esta previsión no se incluye, ni los hijos del socio fallecido ni su esposo tendrán derecho a continuar en la empresa.

Otro ejemplo es el de las empresas unipersonales. En la práctica nos encontramos que muchas empresas famil-

iares giran bajo la forma de empresas unipersonales a nombre del fundador o actual jefe de familia. Esto provoca que los derechos y obligaciones del negocio se confundan con los de su titular y puedan verse afectados por éstos, poniendo en riesgo la estabilidad y futuro de la empresa. Cuando el titular de la empresa unipersonal fallece, los bienes de la empresa familiar deben responder por todas las obligaciones dejadas por el empresario, incluso las personales ajenas al negocio (como ser las de otros emprendimientos, deudas de juego, préstamos personales, etc.).

▪ Convenios de accionistas.-

Cuando la empresa familiar gira bajo la forma de Sociedad Anónima, los convenios de accionistas son sumamente útiles para definir cómo se hará la transferencia de acciones en caso de fallecimiento o retiro de alguno de los accionistas. A través de este tipo de acuerdos, se puede prever que las acciones deban ser transferidas a los hijos o a los demás accionistas, impidiendo que ingresen a la empresa terceros ajenos a la misma.

También se puede prever que si uno de los accionistas pretende vender su participación en la empresa, los demás accionistas tengan preferencia en la compra o incluso derecho de sumarse a la posible venta ofreciendo también sus propias acciones al potencial comprador. Dichos convenios son siempre obligatorios entre las partes que los celebran, pero para que deban ser también respetados por terceros deben inscribirse en el Registro de Comercio.

▪ Venta de la empresa.-

La venta de acciones a los hijos, nietos u otros familiares, es una de las herramientas utilizadas con el objetivo de mantener la empresa dentro de la familia. Sin embargo, hay ocasiones en las que el empresario debe evaluar

la venta a terceros no familiares, como ocurre cuando no se tiene descendientes directos, cuando no hay parientes interesados en el negocio, o cuando no se identifica a un candidato con las habilidades y conocimiento necesarios para gestionarlo.

La venta de la empresa a los actuales gerentes o empleados más antiguos, es una buena alternativa para lograr que el negocio continúe siendo desarrollado en forma alineada con la política de gestión empleada por el empresario que planifica su retirada.

La venta a terceros ajenos a la empresa es en ocasiones la alternativa de quienes no tienen un sucesor dentro de la familia o de la compañía, y en general se ve precedida de una auditoría ("due diligence") que es llevada a cabo por los asesores del comprador y que tiene por finalidad identificar los riesgos, debilidades y fortalezas del negocio.

Anticiparse a lo inevitable

Si bien existe una amplia gama de opciones disponibles para organizar el pasaje del negocio familiar a la próxima generación, el secreto para que la transición sea exitosa, está en encontrar la combinación de herramientas más adecuada a cada empresa y cada familia.

Para asegurarse que el negocio familiar salga fortalecido de ese proceso se debe tener apoyo de especialistas externos, ajenos a la realidad cotidiana de la empresa, que puedan guiar al empresario y diseñar un plan de acción adecuado a su realidad concreta. En KPMG contamos con profesionales abogados, escribanos, contadores y psicólogos con los conocimientos y experiencia necesarios para acompañarlo en este proceso.