

## Empresas Familiares

# Los Costos de la falta de previsión

Por Roberto E. Bazán

### LOS COSTOS DE LA IMPREVISION

Gestión

Jurídico

Económico

Financiero

Familiar

Familiar

Es sabido que la falta de previsión y de planificación pueden resultar “demasiados caros” en cualquier ámbito de la vida. Las empresas familiares no están exentas de estas situaciones. Lo bueno es que se pueden tomar diferentes medidas para que los impactos sean nulos o mínimos cuando se toman las precauciones debidas de manera de proteger a los **Cuatro Ámbitos** de estas empresas.

Veamos entonces los costos que pueden evitarse o disminuirse:

#### 1.- El costo que impacta en la gestión

A medida que pasa el tiempo, los mayores que dirigen o manejan la empresa comienzan a pensar en quien tomará el bastón de mando cuando alcancen una determinada edad, estén cansados o se produzca un hecho inesperado que les impida continuar. Cuando no se toman los recaudos es altamente posible que la falta de previsión respecto a la forma primero y quienes después podrían ser los sucesores genere un impacto inadecuado en lo que llamo la “concentración en el manejo del negocio”. Los mayores no son eternos ni tampoco incansables por lo que es recomendable que desde una edad temprana de sus hijos, sobrinos, familiares e incluso no familiares establezcan un proceso de selección que promueva a los potenciales candidatos a tomar el mando a que se preparen adecuadamente.

#### 2.- El costo jurídico

No deben esperar que las cosas sucedan para resolverlas. Muchas de ellas pueden ser planificadas y evitar situaciones inadecuadas. Es recomendable que desde ahora mismo los mayores se pongan a

pensar y luego obren en consecuencia para proteger el patrimonio de la empresa y en los casos que exista una sociedad formal también accionar para realizar una adecuada planificación societaria. Existen diversos mecanismos para evitar que tanto el patrimonio como las sociedades puedan ser protegidas de manera inadecuada y evitar que

por cuestiones judiciales (sucesión, falta de un testamento, donaciones en vida, etc) la empresa y las familias deban enfrentar en el futuro no solo un costo monetario sino también el impacto de posibles conflictos de intereses que al no poder ser resueltos deban pasar a una instancia judicial como ultimo medio para conciliar intereses o poner fin a situaciones generalmente conflictivas.

### **3.- El costo económico**

Cuando no se toman medidas adecuadas en relación con la empresa y los órganos de gobierno (directorios, junta de socios) es muy probable que en el futuro se puedan presentar situaciones en las que los conflictos de intereses de los herederos o futuros socios generen un impacto económico en la empresa. Para citar un ejemplo bastante común: ¿cuál es el valor de la empresa si alguno de los socios quiere vender su

participación?. Recomiendo siempre que se establezca el criterio de valuación de la empresa y se lo incorpore al estatuto o al protocolo familiar. De esa manera se evitarán interminables discusiones entre quien quiere vender y quienes tienen interés en comprar que pueden afectar claramente a la economía de la empresa.

### **4.- El costo financiero**

A lo largo de los años he podido observar y en muchos casos participar en la facilitación de mecanismos que les permita a los socios encontrar un criterio adecuado para tomar decisiones importantes respecto a inversiones, endeudamiento, nuevos negocios, etc. Cuando una empresa no tiene establecido con claridad cuál es la forma más adecuada para tomar decisiones y se comienzan a postergar las mismas se pueden perder oportunidades interesantes. Si bien en los estatutos de las sociedades se establecen los criterios para resolver estas situaciones el planteo se hace a través del voto. Mi recomendación es que debe buscarse siempre el consenso que si bien es un mecanismo con alguna complejidad lo que busca es evitar que en la resolución de temas trascendentes quede la sensación que “unos ganaron y otros perdieron” como generalmente se da en una votación.

### **5.- El costo familiar**

Si se planifican las acciones y los criterios para evitar los costos indicados en los puntos anteriores se evitará sin lugar a dudas el costo no cuantitativo más importante en las empresas familiares. El costo de las disrupciones entre familiares y entre familias. Es el costo más difícil de resolver y una de las principales causas que las empresas se discontinúen.

## Síntesis

La mayoría de los costos pueden ser evitados o minimizados para evitar situaciones conflictivas. Lo más adecuado es establecer mecanismos HOY que eviten situaciones indeseadas en el FUTURO y que pongan en riesgo tanto las relaciones familiares como las societarias y por añadidura a la empresa y su patrimonio.

*Roberto E. Bazán es consultor internacional para empresas y grupos empresarios de propiedad familiar.*

[@robertobazanasesoria](#)