

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA SUCESION DE LA  
PROPIEDAD  
EN EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE  
LA COMUNA DE VALPARAISO**

**Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de  
Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión**

**Tesista: Maria Angélica Mejías Acevedo  
Profesor Guía: Jaime Reyes Montenegro**

**VALPARAISO, Julio 2007**

# INDICE

	<b>Páginas</b>
RESUMEN .....	4
MARCO TEORICO .....	.....
1. Consideraciones generales: .....	5
1.1 La familia .....	5
1.2 Las organizaciones Empresariales .....	5
2. El mundo de las empresas familiares .....	6
2.1 Definición y Características de la Empresa Familiar .....	6
2.2 Tipos de Empresas Familiares.....	7
2.3 Fortalezas y Ventajas de las Empresa Familiares.....	8
2.4 Debilidades y Desventajas de las Empresas Familiares .....	9-10
3. Etapas y ciclos de vida de las empresas familiares .....	9
3.1 Etapas en el desarrollo de la propiedad.....	9
3.2 Etapas en el desarrollo de la familia .....	11
3.3 Etapa en el desarrollo de los negocios .....	11
3.4 Aspectos críticos de cada etapa .....	12-13
4. La Sucesión.....	14
4.1 Conceptos claves respecto de la sucesión .....	14
4.2 Opciones del dueño ante la sucesión .....	15
4.3 Aspectos que complican la planificación de la sucesión .....	15
4.4 Análisis de los factores importantes al planificar .....	16
4.4.1 Análisis de la empresa.....	16-20
4.4.2 Análisis del empresario.....	20
4.5 Preparación a la siguiente generación.....	21-23
5. Aspectos financieros y patrimoniales.....	24
5.1 Crecimiento V. S restricciones de capital en la empresa familiar. ....	24
5.2 El problema de liquidez en las transiciones de la propiedad .....	25-27
5.3 Cambios de propiedad de generación en generación. ....	25
5.4 Determinación del costo de capital en la empresa familiar.....	28
5.5 El manejo de la riqueza en la empresa familiar.....	29
5.6. Alternativas de financiamiento .....	30-31

6. El Directorio en la empresa familiar .....	32
6.1 Composición del directorio.....	32
7. Aspectos Legales Y Patrimoniales.....	33
7.1 El impuesto a la herencia en distintos países .....	33
7.2 Organización legal de Empresas Familiares .....	34
7.2.1 Tipos de sociedades .....	35-38
7.3 Aspectos tributarios relevantes en la transmisión de la empresa familiar.....	39
7.4 Principales características de la ley de herencias .....	40-41
PROBLEMA.....	42
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	43
Objetivo General.....	43
Objetivos Específicos .....	43
HIPOTESIS DE TRABAJO .....	44
METODOLOGIA.....	45-46
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	47-64
CONCLUSION.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	68-71
ANEXOS .....	71-85

## RESUMEN

El relevo generacional entre los propietarios de la empresa y sus herederos se configura como uno de los momentos claves de las empresas familiares. Aunque su supervivencia también puede verse condicionada por otros factores inherentes a las características de este tipo de empresa, el momento del traspaso entre generaciones es el que más mortalidad empresarial provoca.

Este estudio determina las razones por las cuales se pospone la planificación de la sucesión en las Empresas Familiares. Para ello fue necesario recopilar información relativa a el comportamiento de las empresas familiares en Chile y en el mundo, se entrevisto a un profesional dedicado a asesorar a tales empresas en este proceso, se investigo dentro de la Historia de la ciudad de Valparaíso aquellas empresas familiares fundadas por extranjeros los cuales aun permanecen vigentes con el fin de conocer cual ha sido la razón del éxito, además para conocer mas directamente el problema se tomó una muestra de empresas familiares de la comuna de Valparaíso que han transferido a lo menos una generación y otra muestra de empresas familiares de la comuna de Valparaíso que se encuentren en la primera generación, en ambos casos se les aplico una encuesta orientada a obtener información del proceso sucesorio.

La investigación demostró que aunque las empresas familiares están concientes de lo importante que seria planificar su sucesión muy poco hacen al respecto, la gran mayoría se preocupa de resolver los problemas del momento sin mirar hacia el futuro, talvez la inestabilidad económica del país, la falta de capital de trabajo, hace que la mayor preocupación de las empresas sea el tema financiero, dejando de lado la sucesión, hasta que llega el momento cuando ya no pueden hacer mucho.

# MARCO TEORICO

## 1. CONSIDERACIONES GENERALES:

### 1.1 La familia

Históricamente es el primer grupo humano que se conoce a través del cual las relaciones sociales son establecidas y mantenidas.

Es preciso reconocer que la realidad de la familia no es uniforme, pues en cada una de ellas intercede de manera independiente de la clase social, factores ligados al cambio: sociológicos, políticos, económicos y religiosos, entre muchos otros, algunos de estos factores son:

**Sociológicos:** está la necesidad de todo hombre de relacionarse con las personas. Todo individuo necesita sentir que pertenece y es aceptado como miembro de un grupo.

**Culturales:** están todas las creencias fundadas en la tradición, tales como ideas, valores, actitudes, normas y expectativas de comportamientos familiares transmitidas a través de generaciones, y de alguna manera afectan, influyen las acciones de los miembros de la familia en cuestión, para el resto de sus vidas. (5)

**Políticos:** están las relaciones de poder y áreas de influencias de cada uno de los miembros.

**Económicos:** está el supuesto de que la familia debe proveer de seguridad económica a sus miembros y procurar conservarlos e incrementarlos en función de las distintas necesidades como mantención de los hijos, seguridad ante riesgos de enfermedades, etc.

**Religiosos:** están aquellos que tienen que ver con el como maneja la familia la espiritualidad tanto interior como sobrenatural.

### 1.2 Las organizaciones Empresariales

La empresa moderna pertenece a las organizaciones mas recientes, nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales cambiantes, el termino **empresa** puede tener distintos significados. El diccionario lo define como “la acción de emprender y cosa que se emprende”, (33) por lo tanto en

términos generales se puede decir que la empresa es la acción conjunta de un grupo organizado de personas que aplica determinados recursos a la consecución de un fin común.

El administrador de la empresa se ocupa preferentemente de esta como unidad económica, o sea como un ente que combina factores productivos para satisfacer necesidades sociales. (5)

Ahora bien, toda empresa de negocio, sea o no familiar, tiene ciertos fines o funciones genéricos que le son propios, los que dependen del tamaño, características y complejidad de la empresa, y que a su vez corresponden a las responsabilidades sociales que intenta alcanzar, las que se pueden agrupar en tres clases:

Función de transformación de los insumos en productos y servicios, la empresa crea riqueza mediante la generación de suficiente valor económico agregado, aplicando trabajo físico o intelectual sobre materias primas, y las transforma en productos y servicios, existiendo a su vez personas o entidades dispuestas a pagar más dinero de lo que le ha costado a la empresa.

Función de apoyo a esta transformación, como aprovisionamiento, ventas, finanzas, etc.

Función de adaptación de la empresa al medio ambiente, como estudios de mercado, publicidad, tecnología, etc.

## **2. EL MUNDO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **2.1 Definición y Características de la Empresa Familiar**

Las empresas familiares corresponden a aquellas organizaciones empresariales en donde la propiedad y la administración es gobernada por un núcleo formado por una o varias familias, asignándose los mandos decisionales a personas que tienen líneas de parentesco sanguíneo o político entre sí (2)

De la definición anterior se pueden distinguir las siguientes características que identifican a la gran mayoría de las empresas familiares:

- Una familia posee parte suficiente (generalmente la mayoría) de la propiedad de la empresa, pudiendo así ostentar el poder para controlarla.

- Uno o varios de los propietarios dedican la totalidad o parte de su tiempo desempeñándose como directivos o miembros de sus órganos de gobierno, comité de dirección y consejo de administración.
- Al menos deberá estar incorporada la segunda generación, como manifestación practica de la clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmitir exitosamente la empresa a las nuevas generaciones, y con ella los valores y costumbres de la familia.(3)

## 2.2 Tipos de Empresas Familiares

La Empresa de **Trabajo** Familiar: empresa en que los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad, y en la que se promueve que muchos miembros de la familia trabajen en ella. Intención que no significa querer coartar la libertad de las personas en la elección de su futuro profesional, ni tampoco caer en el error de asignar responsabilidades de trabajo sin basarse en las capacidades para desempeñarlas, pero si significa animar a los miembros de la familia a que se preparen para trabajar en la empresa familiar, y abrir caminos en la misma para que puedan hacerlo todos los que libre y responsablemente lo quieran.

La empresa de **Dirección** Familiar: empresa en que los propietarios tienen la oportunidad de continuar unidos en la propiedad, y se distingue de la anterior porque se busca que solo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la actividad empresarial, trabajen en la empresa familiar ocupando pronto cargos de responsabilidad, como formar parte de los órganos de gobierno de la compañía o del equipo de alta dirección.

La empresa de **Inversión** Familiar: empresa en la que los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, participando en la empresa familiar principalmente en el control de las inversiones realizadas, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa familiar.

La empresa **Coyuntural Familiar**: empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios mas por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de continuar unidos, de manera que si por algún cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió la empresa y su familia. (23)

Es evidente que los cuatro tipos de empresa familiar recién descritos son extremos, y que una mayoría de empresas familiares no se pueden encuadrar con precisión en ninguno de ellos, pero si todas las empresas familiares tienen a uno u otro tipo y, con frecuencia evolucionan de uno a otro. (6)

### **2.3 Fortalezas y Ventajas de las Empresa Familiares.**

Las empresas familiares poseen características especiales que les permiten aplicar estrategias comerciales distintas y originales con respecto a aquellas implementadas por las compañías que no son familiares. Las ventajas que significan la confianza al interior de la empresa, el compromiso hacia la propiedad y una visión de más largo plazo, son factores que contribuyen a su éxito estratégico.

#### **2.3.1 Ventajas de las empresas familiares.**

La mayor parte de las ventajas detalladas en la figura N° 1 se explican por si solas, con excepción de la que dice relación con los menores costos de agencia, en teoría económica los costos de agencia son aquellos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños, y en el caso de empresas familiares con miembros ajenos a la familia. (28)

- Una visión a más largo plazo.
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de decisión.
- Una cultura empresarial más fuerte.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal, y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor continuidad de la Empresa y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Menores costos de agencia.
- Mayor preocupación por la calidad de imagen ante los consumidores.
- Mayor responsabilidad social.



## **2.4 Debilidades y Desventajas de las Empresas Familiares**

Obviamente las empresas familiares suelen presentar también muchas desventajas o puntos débiles, las más importantes se detallan en el cuadro N° 2.

### **2.4.1 Debilidades de las empresas familiares.**

- Superposición de los roles empresariales y familiares.
- Falta de planificación de la sucesión.
- Nepotismo.
- Exceso de desconfianza, control y secreto.
- Gran resistencia al cambio y profesionalización.
- Falta de una mentalidad orientada a resultados.
- Liderazgo demasiado Largo.
- Co- administración muy frecuente.
- Dificultad para atraer a gente talentosa.
- Estancamiento estratégico.
- Tasa de re-inversión inadecuada.

Vale la pena explicar qué es nepotismo, sucede cuando se concede privilegios indebidos a los miembros de la familia por el sólo hecho de pertenecer a ella, en lugar de ser otorgado por competencia o mérito profesional.

También es bueno explicar la coadministración, o administración conjunta entre uno o más miembros de la familia, ésta situación suele ser más frecuente en empresas manejadas por hermanos o primos, y el mayor conflicto es provocado no solo por existir más de un cabeza visible sino por la probabilidad de que los dos líderes no sean compatibles en sus filosofías de negocios y estilos de dirección.

## **3. ETAPAS Y CICLOS DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **3.1 Etapas en el desarrollo de la propiedad**

Desde el punto de vista de la propiedad las empresas familiares avanzan desde la etapa en que una sola persona controla o es dueña de la totalidad de su propiedad, hasta

empresas familiares en que muchos accionistas familiares son dueños de la misma. Durante su desarrollo podemos encontrar tres etapas bien definidas: dueño controlador, sociedad de hermanos, y consorcio de primos. (30)

**Etapas de dueño controlador:** es normalmente la etapa de fundación de la empresa, donde una persona visionaria y emprendedora ha creado el negocio de la nada, le ha dado forma, ha tenido éxito y desea transmitir esta empresa a sus hijos para continuar en el tiempo esta obra. También puede ser el caso de una pareja de esposos que inician una empresa y legalmente tienen el control de la propiedad. (1)

**Sociedad de hermanos:** aunque la institución del mayorazgo favoreció la continuidad del modelo del dueño controlador en los últimos siglos, en nuestros tiempos muchas legislaciones propician una transferencia de propiedad igualitaria entre los hijos, por lo que la sociedad de hermanos suele ser la sucesión natural de la etapa del dueño controlador. Pero no siempre los hermanos son meros continuadores de la empresa familiar, pues algunas de estas empresas han nacido a partir de la visión emprendedora de hermanos.

Cualquiera sea el caso, normalmente algunos hermanos trabajan en la empresa, con lo cual son ejecutivos además de socios o accionistas, mientras otros sólo son propietarios. Lamentablemente, muchas veces el dueño controlador no planifica su sucesión ni en la gestión ni en la propiedad, y cuando este fallece los hermanos reciben la empresa en partes iguales e intentan manejarla lo mejor que puedan.

**Consorcio de primos:** suelen comenzar con primos en primer grado y luego extenderse hacia primos en segundo o más grados, es normalmente la forma más avanzada de empresas familiares, desde la perspectiva de la propiedad. Son empresas muy diferentes a las sociedades de hermanos y a las empresas controladas por un dueño controlador. Las agrupaciones de primos son empresas donde suele haber un mayor número de accionistas, algunos de los cuales probablemente no están en la gestión de la compañía, sino solo en la propiedad. Por estas características y por el hecho de que en ellas se va diluyendo la sangre y los vínculos familiares, las empresas de primos constituyen el tipo de Empresa Familiar más compleja de manejar.

Estimaciones a nivel mundial, y extrapolares a Latinoamérica, indican que un 70% de las Empresas Familiares se encuentran en la etapa del dueño controlador, un 20%-25% son sociedades de hermanos, mientras solo un 5-10% están en la etapa de primos. (27)

### 3.2 Etapas en el desarrollo de la familia

El desarrollo de la familia en relación de la Empresa Familiar puede dividirse en cuatro etapas: las familias jóvenes en la empresa, cuando los propietarios de esta tienen hijos menores de 18 años de edad. La siguiente se caracteriza por el ingreso de estos hijos a la empresa familiar. La tercera es el trabajo en conjunto entre padres e hijos y, finalmente en la cuarta etapa, el traspaso del bastón de mando de padres a hijos. El modelo sugiere que la misma familia en diferentes etapas de su desarrollo experimenta situaciones y problemas y distintos. En otras palabras aunque las personas sean las mismas las propiedades y temas fundamentales cambian de manera predecible pues tienen que ver con los dilemas existenciales de cada etapa.

Por otra parte, estas cuatro etapas del desarrollo de la familia en la Empresa Familiar constituyen un modelo muy interesante para analizar la relación de la familia en el trabajo al interior de la Empresa Familiar (4)

### 3.3 Etapa en el desarrollo de los negocios

Desde el punto de vista de la Administración de la empresa y sus negocios, diversos autores han propuesto un modelo muy sencillo, de tres etapas que demuestra la evolución en el tiempo de las Empresas Familiares desde un punto de vista empresarial. (5)

**Etapa de Inicio del Negocio:** la primera etapa es la de inicio y despegue del negocio , la empresa familiar da su primeros pasos, es muy difícil su supervivencia, es en donde muchos negocios suelen fracasar, algunas estadísticas recogidas en Estados Unidos señalan que el 40% de las Empresas Familiares desaparece en sus primeros cinco años de vida.(6)(7)

**Etapa de Expansión y formalización:** quienes logran sobrevivir a la etapa de inicio y despegue del negocio pasan a esta segunda etapa. Aquí la empresa crece, más allá del ámbito local de la ciudad, crece a nivel regional, luego a nivel país, o nacional y muchas veces internacional. Todo esto va acompañado de un proceso de profesionalización de sus actividades, ya que comienzan a incorporarse profesionales con estudios, con experiencia. Se empiezan a estandarizar los procesos y los sistemas y se ponen por

escrito todos los procedimientos, es decir es una etapa en donde se formaliza la actividad emprendedora iniciada unos años atrás. (8)(9)

**Etapa de Madurez en el negocio:** Las empresas que superan con éxito la etapa de expansión y formalización, pasan a esta tercera fase, que se caracteriza por ser una etapa de consolidación. En esta etapa el crecimiento de la empresa requiere muchos más recursos y coordinación. Muchas logran crecer pero, por lo general a un ritmo menos acelerado, otras necesitan salir a la Bolsa para conseguir el capital necesario y muchas son vendidas dejando de ser familiares. Para aquellas que continúan siendo familiares, esta suele ser una etapa de institucionalización de la que va mas allá de las personas, la empresa queda, permanece en el tiempo, y es capaz de sobrevivir a sus propietarios y a sus gestores.(10)

### **3.4 Aspectos críticos de cada etapa**

En la etapa de dueño controlador el tema mas critico es la dependencia de la empresa en una persona, este individuo suele rodearse de otras personas muy leales que han confiado en el y en su proyecto, como dueño-gerente toma todas las decisiones y es el motor de crecimiento de la compañía. Cuando los resultados son buenos y su formula prueba ser exitosa, el dueño gerente toma confianza en si mismo y tiende a reafirmar y repetir su modelo ganador. Si bien la dependencia en una sola persona tiene algunas ventajas, por ejemplo, permitir una mayor agilidad en la toma de decisiones, con el tiempo puede llegar a ser peligrosa para la empresa, porque si esa persona llega a faltar o a disminuir su energía, toda la empresa se resiste al mismo tiempo. Es fundamental, aunque no resulte tan fácil hacerlo reducir esa dependencia y repartirla en un equipo de personas en los niveles gerenciales de la compañía. De esta forma, las tareas y decisiones clave descansaran en varios y no en un solo individuo.

Otro de los temas cruciales en la etapa dueño-gerente, es la transmisión del liderazgo, que solemos llamar sucesión. La sucesión es uno de los temas más críticos en todas las etapas de la empresa familiar, pero lo es mas en la etapa dueño-controlador, porque es la primera vez que se diseña o planifica la sucesión, y además, porque los fundadores son muy difíciles de suceder, se ahondará más en este aspecto en el capítulo 3.

En la sociedad de hermanos hay tres grandes temas importantes, la armonía y el trabajo en equipo de la familia. El aprender a colaborar con los demás y a compartir las

decisiones es el reto fundamental para los hermanos. El individualismo y la adopción de decisiones a solas que resultan indispensables en la etapa dueño-gerente, no funcionan y son muchas veces la receta para el fracaso en la etapa de los hermanos. Aquí los hermanos deben hacer un esfuerzo por trabajar en equipo. (12)

La dirección profesional de la empresa o profesionalización de la gestión es el segundo gran tema en la sociedad de hermanos. Típicamente, los hermanos que suceden a un dueño-gerente fundador, son personas que mantenido mas estudios que su antecesor, que han acudido a la Universidad, o a lo menos han tenido una buena instrucción escolar y, por lo tanto, aprecian en buena medida la sistematización y profesionalización de la gestión. Dado que esta etapa coincide con la etapa de expansión y formalización de los negocios de la compañía, los hermanos normalmente deciden expandir la compañía, hacerla crecer y formalizarla al mismo tiempo, mediante una serie de procedimientos estándares, de desempeño, métodos y sistemas que hacen que la compañía pueda ser administrada por diversas personas con independencia de sus nombres.

El tercer aspecto crucial es la revitalización de la estrategia de la empresa. Como han pasado años y la compañía continua con la estrategia que ideó el fundador, es hora de ponerla al día, de analizar las fuerzas del sector o industria, las amenazas del entorno y las oportunidades que se les presenta a la compañía y diseñar la estrategia competitiva que llevara a la compañía al desarrollo. Es por lo tanto, un buen momento para remozar la estrategia. En ocasiones los hermanos crean otros negocios afines a la empresa que creó el fundador. Esta diversificación no solo les permite crecer, si no también diferenciarse a sus actividades empresariales.

En el consorcio de primos existen tres aspectos cruciales. El primero tiene que ver con la organización familiar. Uno de los grandes problemas que experimenta es el mayor número de familiares que controlan la propiedad. Eso hace que sea imprescindible organizar a la familia, especialmente a la que es propietaria, en torno a ciertos acuerdos, reglas o leyes que permiten encauzar la iniciativa de todos. Si no se organizan, es probable que nunca lleguen a un acuerdo y las diversas ramas de la familia, encabezadas por los primos en primer grado tenderán a ir cada uno por su lado, con la cual difícilmente se conseguirá avanzar en el sentido mas conveniente para la empresa, en estos temas el Consejo de Familia y el Protocolo resultan decisivos. (23)

El segundo gran aspecto, es la mantención de una cultura innovadora al interior de la empresa familiar. Después de la creación de la compañía por parte del fundador, la empresa suele innovar menos y emprender pocos grandes proyectos. Típicamente, el

fundador ha sido un gran empresario, los hermanos han hecho crecer la compañía dentro del mismo negocio, pero ya en la etapa de consorcio de primos se suele notar la falta de espíritu emprendedor. Se tiende a hacer más de lo mismo, a no cuestionar demasiado los postulantes o fórmula ganadora del fundador y, por tanto, se requiere innovar enormemente para hacer frente a las nuevas condiciones que presenta el mercado.

El tercer gran dilema de esta etapa, es la reinversión de las utilidades en la empresa, versus entregar mas liquidez para los accionistas. Este es, probablemente, uno de los temas más difíciles que debe abordar la Gerencia y el Directorio de la Empresa Familiar. En esta etapa, gran parte de la familia que se encuentra fuera de la gestión de la empresa, clama por mayores dividendos, al fin y al cabo es la unida conexión que ellos tienen con la Empresa. (13)

## **4. LA SUCESIÓN**

### **4.1 Conceptos claves respecto de la sucesión**

La sucesión es la transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra. Por tanto la sucesión tiene dos vertientes una en la gerencia y otra en la propiedad, ambas vertientes son fundamentales y están muy interrelacionadas. Al planificar la sucesión esta debe ser pensada como un proceso no como un evento. La sucesión ideal es aquella que no se siente, que nadie la advierte. Las empresas suelen ser mejor evaluadas en el mercado cuando pasan esta transición sin ningún conflicto o problema que altere de manera importante sus operaciones.

Desde la perspectiva de la propiedad, la ley de sucesión varia de país a país y es un tema jurídico que se tratara en el capitulo 5.

Existen demasiadas dificultades que conspiran contra el éxito del planeamiento de la sucesión pero en aquellas empresas que han logrado sobrevivir saludablemente presentan características comunes que nos permiten indicar las siguientes recomendaciones. (22)

- Terminar con el tabú de la sucesión, discutiéndolo en la empresa y en la familia.
- Designar solo un sucesor para evitar la coadministración.

- Planificar a largo plazo, estableciendo calendario de hitos: fecha para designar al sucesor, fecha para la acogida a retiro del fundador, etc.
- Realizar un proceso de formación del sucesor en cuanto a estudios, experiencia externa, entrenamiento gerencial interno, y trabajo en equipo con el fundador.
- Llevar a cabo un proceso de retiro del fundador, de modo que este pueda seguir contribuyendo a la empresa.(1)

#### **4.2 Opciones del dueño ante la sucesión**

Seguir con la Empresa Familiar: es decir mantener el control directo de la compañía para lo cual debe:

1. Designar a un miembro de la familia
2. Designar a un presidente interino
3. Designar a un gerente profesional

Además tiene las siguientes opciones para continuar con la sucesión:

- Liquidar la Empresa Familiar: vender todos los activos de la empresa, pagar todas las obligaciones pendientes y despedir al personal.
- Vender la Empresa en actividad total o parcialmente: es una buena alternativa cuando no se han encontrado sucesores, ya que permite la incorporación de capital externo a través de la emisión y venta de acciones, que servirán para finalizar los proyectos de crecimiento de la compañía. (3)
- No hacer nada: a pesar de ser la mas costosa y destructiva de las opciones, es lamentablemente la mas frecuente.

#### **4.3 Aspectos que complican la planificación de la sucesión**

Los factores que impiden las posibilidades de planear la sucesión están relacionados con las actividades del fundador, de la familia, y de los empleados, y con las condiciones generales en las cuales opera la compañía:

**El fundador:** es un individuo que creo la empresa de la nada, y por lo tanto debe enfrentar poderosos impedimentos sicológicos para planear su retiro, la gran mayoría de las veces les embarga el temor a la muerte o incapacidad ya que han logrado un éxito

impulsados por su propio ego, lo que les impide pensar que no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa. También es difícil renunciar al control y poder, el quedar sin su elemento favorito de manipulación, además sienten la pérdida de identidad personal, para ellos la empresa es la prolongación de si mismos por lo que desvincularse de ella significa una pérdida de potencial y efectividad personal. Los fundadores en general evitan la planificación ya que la encuentran burocrática y limitante ya que deben elegir a uno de sus hijos para que los suceda lo que va en contra de los valores de la familia en donde todos los hijos son iguales, y talvez sientan que ninguno de sus hijos pueda manejar la empresa de la misma forma que el. (11)

**La familia:** la familia también ejerce una serie de presiones para impedir el proceso de planeación de sucesión, empezando con la esposa quien no se resiste al cambio, los hijos evitan plantear la sucesión porque pueden ser mirados como codiciosos e interesados por la herencia, se produce un sentimiento de culpa hacia los hijos no elegidos, y temor por las posibles actitudes de estos, porque en la familia impera el principio de igualdad entre los hijos.

**De extrafamiliares:** El personal de la firma puede presentar obstáculos aunque sean beneficiados con la continuidad de la empresa, la relación estrecha con el fundador constituye una de las mejores ventajas al trabajar en la empresa familiar, por lo que consideran como una amenaza a su estabilidad la incorporación de un sucesor inexperto. Fuera de la empresa nos podemos encontrar con proveedores, clientes y otros empresarios, que muestran una resistencia al cambio a través de una desconfianza hacia el recién llegado. (4)

Tomando en cuenta los aspectos ya tratados es necesario que se efectuó un análisis exhaustivo de la **empresa, los posibles sucesores, y el dueño o director ejecutivo**. Una vez obtenidos estos datos se puede determinar si la compañía será transferida a miembros de la familia o externos, y por ultimo establecer el traspaso. (5)

#### **4.4 Análisis de los factores importantes al planificar**

##### **4.4.1 Análisis de la empresa**

Debe hacerse un **análisis financiero** completo de su presente y la proyección en el futuro, centrándose en los puntos las debilidades y fortalezas de la empresa, de los cuales es interesante destacar:



- Flujos de fondos y gastos fijos del presente.
- Proyección del flujo de fondos y gastos fijos.
- Sistemas de controles financieros.
- Situación de controles financieros.

Debe efectuarse un análisis cuidadoso y objetivo de la **situación estratégica** de la empresa y su proyección comercial en el futuro, centrándose en:

- Situación en el mercado presente.
- Proyección de situación en el mercado.
- Sistemas de producción ventas y servicios en el presente.
- Proyección de sistemas de producción ventas y servicios.

¿Qué clase de empresa es esta? Se debe definir lo que la compañía es y no lo que hace. Comenzar a definir los objetivos, y luego enumerar las prioridades operativas para alcanzar los objetivos.

¿Qué hace funcionar a esta empresa?, es importante saber como trabaja la compañía por dentro y como se le ve desde afuera, por lo tanto este análisis puede hacerse en función de: ¿Cuál es la filosofía de la empresa respecto de la producción, ventas, y servicios, y como se manifiesta a través de la dirección y de los empleados? ¿Cuáles son las relaciones y lealtades internas y claves que hacen que la empresa funcione eficaz y productivamente?

- Entre ejecutivos y gerentes.
- Entre gerentes y directores.
- Entre gerentes y los empleados.
- Entre los empleados.

¿Cuáles son los problemas de la compañía?:

- Dificultades crónicas o periódicas en el flujo de fondos
- Postergación de mantenimiento, ascensos del personal o expansión debido a escasez de capital.
- Problemas por las fluctuaciones estacionales de las ventas
- Estafas o robos menores

- Directivos poco competentes.
- Inminencia de reglamentaciones gubernamentales que incrementaran los costos de producción o de personal.
- Algunos miembros del directorio empiezan a rebelarse.

¿Cuáles son los problemas mas básicos y transitorios de la empresa y como se los maneja? Se debe hacer un análisis honesto de las debilidades de la compañía, tanto las conocidas interna como externamente. Los problemas básicos son aquellos característicos de la industria o el mercado, tienen soluciones posibles y accesibles, pero generalmente no han sido resueltos. Los problemas transitorios son los que pueden resolverse a través de una modificación en las políticas, procedimientos o en el personal.

¿Cómo avanzo la empresa desde su fundación y que factores favorecieron u obstaculizaron su crecimiento?, Se debe medir el crecimiento de la empresa en términos de beneficios, numero de trabajadores, bienes, y otros indicadores claves.

¿A dónde debería llegar la empresa en veinte años y que tipo de dirección necesitaría para lograrlo? Elegir un periodo largo (10-20-30 años), y hacer una proyección en: diversificación, reequipamiento tecnológico, aumento de la participación en el mercado, , los cambios de organización o de estructura, las nuevas instalaciones, deberá preguntarse ¿qué habilidades, actitudes y orientación deberá tener la dirección durante esos veinte años a fin de aumentar las ventajas y disminuir las desventajas de la firma? El análisis de la empresa nos da como producto final una visión multidimensional del carácter de la compañía, y del tipo de dirección que necesita para seguir siendo una firma fuerte.

a) **Analizarlas aptitudes y las destrezas:** Primero se debe determinar quien dentro de la familia posee cualidades básicas indispensables para administrar la empresa; y su determinación debe basarse en el comportamiento observable. Se deben analizar el talento natural para la diplomacia. La persona que sea capaz de reunir la información, evaluarla, proveer los resultados, y después tomar las decisiones.

b) **Combinar capacidad con necesidades:** Después de tener analizadas las aptitudes y destrezas de cada uno de los miembros de la familia, se deberá realizar una comparación

con las características y necesidades de la empresa. Analizar si en la empresa se trabaja en equipo, o bien, bajo el sistema de jerarquización, las relaciones con los clientes, con las organizaciones gubernamentales.

c) **Analizar la experiencia directa:** Aspectos que deben ser considerados:

- Miembros de la familia que conozcan mejor la empresa en este momento.
- Miembros de la familia que han trabajado en la empresa y en que cargos.
- Miembros de la familia que se han empeñado en aprender el funcionamiento de la empresa y por que.
- ¿Quién tiene experiencia en el mismo ramo, ya sea directamente (en otra compañía) o tangencialmente, como abogado, asesor, técnico, etc?

Si dentro de los miembros de la familia existe una persona con experiencia externa relacionada con el futuro rol de la empresa, se deberá controlar y verificar los antecedentes de esos empleos con la finalidad de compararlos con las características y exigencias de la empresa. (2)

d) **Analizar las necesidades de capacitación en dirección de empresas:** Se deberá considerar que tipo de formación y experiencia son necesarias para convertir a los potenciales candidatos en dueños y directores altamente calificados. Este análisis es muy importante en estos tiempos, quizás los fundadores de la empresa familiar no tuvieron estudios formales de dirección de empresas, pero los actuales desafíos del mercado exigen que las nuevas generaciones si los tengan ya que esta preparación les hará desempeñarse con un liderazgo mas sólido y con fundamento.

e) **Analizar las necesidades personales:** en Empresas Familiares, se ha detectado que los jóvenes pertenecientes a la familia no están dispuestos a sacrificar sus intereses personales, como: tiempo libre, vida familiar, amistades, recreación, etc., en beneficio de ganar mas dinero, debido a que ven el ocio como necesario para mantener un buen nivel de trabajo. Por lo tanto se deben analizar las necesidades extrapolares de todos los candidatos posibles a la secesión de la empresa, y compararlos con las exigencias de la compañía. Quizás para dirigir la firma se necesite cumplir una semana de 70 horas de

trabajo, o tal vez no, es por eso que es necesario correlacionar las características del candidato con las necesidades de la empresas.

Al efectuar un análisis de la familia, nos permite identificar o descubrir a aquel miembro que podría estar en condiciones de acceder a la sucesión en la administración de la compañía.

#### **4.4.2 Análisis del empresario**

a) **Análisis del empresario dueño:** Los empresarios de éxito son personas altamente competitivas y seguros de si, con absoluta fe en ideas, su juicio y su capacidad para el trabajo duro y productivo. El dueño puede considerar a sus hijos bastante capaces, pero en el momento de transferir su empresa, su pensamiento cambia e incluso puede ver a sus propios hijos como competidores, poniendo en duda su capacidad para manejar la compañía tan bien como el. El dueño mantiene el control de la empresa y lo equiparan con el control de sus vidas, por lo que ceder el primero equivale a entregar lo segundo. Se identifican totalmente con su empresa, debido a que están muy orgullosos de lo contruidos por ellos, y muchas veces hasta están dispuestos a morir trabajando.

b) **Análisis del empresario como ejecutivo:** Analizar si el dueño posee una capacitación técnica que le permite mantener la empresa actualizada y a la vez controlar la eficiencia y calidad de los productos o servicios, y en que lugar adquirió esa formación como ejecutivo. El dueño interviene en cada una o en todas las operaciones de la empresa, o bien posee un estilo propio. Es decir, en el fondo se trata de analizar en que forma su estilo ha moldeado a la empresa. Este análisis contribuirá a clasificar las expectativas del director en ejercicio con respecto al futuro sucesor.

c) **Análisis de empresario como líder:** Los roles familiares y laborales del empresario afectan fuertemente durante el proceso de planificación y ejecución de la sucesión en la Empresa Familiar. Por un lado como dueño, el empresario tiene la responsabilidad de encontrar y preparar a un sucesor familiar calificado, con ello retiene para la familia la propiedad de la firma, o bien, vender la empresa a extraños. Su lealtad con la familia lo puede llevar a favorecer a un hijo, lo que puede desencadenar en conflicto al imponer la dirección. El empresario debe ejercer el liderazgo en la familia, tomar las decisiones, manejar en forma centralizada los asuntos de la familia, y además el dueño debe tener

una visión familiar como persona de negocio. Es decir, analizar el rol de liderazgo familiar del dueño y como se vincula con el de empresario. Un verdadero líder, en síntesis, visualiza el futuro, confirma posibilidades, establece objetivos, desarrolla políticas, toma decisiones, motiva acciones, canaliza el poder, acepta responsabilidades y evalúa logros. Además, da el ejemplo, encabeza las acciones colectivas y casi siempre es el primer voluntario frente a una tarea difícil.(6)

Ahora el paso siguiente es la preparación de un plan de sucesión, éste se diseña de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa.

#### **4.5 Preparación a la siguiente generación**

La preparación de los miembros de la siguiente generación debe realizarse en todos los ámbitos de la empresa familiar, empresa, familia y propiedad.

Existen cuatro etapas en el desarrollo de la empresa familiar desde la perspectiva de la familia. . Cuando la generación tiene entre 25 y 40 años, sus hijos suelen tener entre 0 y 18 años, y es la etapa denominada "Familias Jóvenes" en la empresa. Mientras la generación mayor se encuentra entre los 40 y 50, y sus hijos entre 18 y 25, se desarrolla la etapa de **ingreso del sucesor a la empresa familiar**. Luego viene la etapa del trabajo en conjunto entre padres e hijos, cuando la generación mayor tiene entre 50 y 60, y los hijos entre 25 y 35. Por último cuando la generación mayor cuenta con más de 60 años, y la generación joven entre 35 y 50, suele producirse la etapa del traspaso del bastón de mando o sucesión.

En la primera etapa, cuando los hijos tienen menos de 18 años es recomendable mostrarles a los hijos las alegrías y las penas de la dirección y propiedad de una empresa, es importante que los padres les entreguen a los hijos una visión equilibrada, no cometer el error de llegar a la su hogar quejándose de la empresa, ya que lo único que se provocara será alejar a los hijos del negocio familiar, tampoco es sensato pintar todo de color de rosa formando una versión ficticia a sus hijos de la empresa.

Es también recomendable hablar con los hijos acerca de la historia y tradiciones de la familia y la empresa. Cuando el fundador esta vivo y es capaz de contar a sus nietos sus primeros pasos en la empresa familiar, tiene una muy valiosa experiencia que transmitirles, especialmente si sus comienzos fueron difíciles, como es el caso de muchos

inmigrantes europeos o del medio oriente que llegaron a Latinoamérica en los dos últimos siglos. (25)

Otra lección de experiencia en esta etapa es invertir tiempo y atención en la familia fuera de la empresa. La mayoría de los jóvenes, entre 20 y 40, suelen gastar mucha energía en la empresa y dedicar muy poco tiempo a su familia, especialmente en la fase de inicio del negocio, generalmente los padres están obsesionados por hacer sobrevivir el negocio, y por lo tanto sus horas dedicadas a su familia son escasas.

En esta etapa es muy importante que los padres le den la oportunidad de elegir a sus hijos su propio destino. Si bien es bueno que procuren despertar en ellos el espíritu empresarial, ellos deben tener la libertad de decidir, una de las opciones de sus vidas es integrarse a la empresa familiar, si ellos lo desean y cumplen los requisitos para ello, pero además existen otros estudios y profesiones quizás no relacionadas que los lleven a alcanzar sus metas.

Por último es importante que los padres consideren trabajos de verano o prácticas para sus hijos, en la empresa, esto les dará una visión más real de lo que es el negocio familiar, conociendo sus principales facetas, y colaboradores.(13)

La etapa de ingreso a la empresa familiar suele producirse cuando los padres tienen entre 40 y 50 años, y los hijos entre 18 y 25 años, es muy importante que los posibles sucesores tengan a lo menos dos años de experiencia en empresas externas, en lo posible en sectores que tengan similitud con aquel que compite la empresa. Estos años de experiencia externa sirven al hijo para aprender a trabajar, adquirir la disciplina, y el hábito del trabajo, y ganar confianza en sí mismo para triunfar en un ambiente donde su apellido no tiene importancia.

Es muy recomendable también que los miembros de la familia inicien su trabajo en la empresa a su nivel de competencia, de acuerdo a sus conocimientos y preparación. La experiencia demuestra que no es aconsejable que miembros de la familia, que en el futuro serán accionistas controladores de la empresa, ingresen y permanezcan en puestos de la mitad hacia abajo de la pirámide organizacional, pues allí carecerán de perspectiva para entender las decisiones estratégicas. Además permaneciendo en cargos inferiores de manera permanente podrían aspirar a privilegios que no les corresponden como empleados, haciendo gala de su condición de accionistas ante sus superiores no familiares. Tampoco es conveniente que los hijos ingresen como asistentes del presidente, pues allí no podrán ganar ninguna experiencia valiosa para su liderazgo

futuro. Es fundamental que vayan poco a poco ganando experiencia con trabajos de línea, y que sean evaluados en el tiempo con estándares reales de desempeño.

La última etapa en donde el trabajo es en conjunto, la generación mayor suele tener entre 50 y 60, mientras que los jóvenes tienen entre 25 y 35.

En esta etapa es muy importante que los hijos tengan responsabilidades medibles en la línea de gerencia y la oportunidad de tener éxito al ser evaluados, es necesario programar evaluaciones regulares de los ejecutivos familiares por parte de gerentes no familiares que los tienen a su cargo. Es necesario crear con tiempo un plan de desarrollo gerencial, considerando las posiciones directivas a ocupar, cuáles son las personas que van a ir llenándolas, y como estas personas van a ir desarrollando sus carreras directivas en el tiempo. También es importante el Consejo Familiar, ya que surgirán muchas preguntas con relación a las personas que están siendo elegidas para formar parte de la dirección. En esta etapa también es importante que el líder actual comience a establecer relaciones e intereses, buscando otras actividades para después del retiro, que desarrolle hobbies, deportes, u otras actividades empresariales para que cuando llegue el momento de dejar la empresa ya esté preparado. Además es importante que el líder actual analice su patrimonio con mucha anticipación, diseñando un programa que le permita llevar una vida cómoda, con beneficios que le pertenecen.

Cuando se traspasa el bastón de mando sucede cuando los padres tienen más de 60 años, y los hijos entre 35 y 50 años, en esta etapa se debe instruir a los miembros de la próxima generación en cuanto a la responsabilidad de ser propietarios, influyendo en la estrategia innovadora de la empresa, con el objetivo de que pueda asumir las innovaciones necesarias para enfrentarse a los cambios constantes de la industria. Finalmente dentro de esta etapa es recomendable consolidar la propiedad o al menos el derecho a voto de las acciones, en quienes conduzcan y apoyen la continuidad de la empresa. No todos los accionistas, ni todos los miembros de la siguiente generación, sienten el mismo cariño, la misma vocación, o el mismo interés por la empresa familiar. Es importante que la propiedad esté más concentrada y consolidada en quienes si abogan por la empresa, de manera que los planes, y decisiones más críticas en el futuro, puedan ser apoyadas por quienes tengan más control de la misma. Desde luego la idea es compensar a aquellos miembros de la próxima generación que no tienen un gran interés en la empresa, con otros bienes o activos de la empresa.

## 5. ASPECTOS FINANCIEROS.

### 5.1 Crecimiento V. S restricciones de capital en la empresa familiar.

La gran mayoría de las empresas familiares comienzan como negocios pequeños, y uno de los grandes desafíos que enfrentan es el financiamiento. A medida que el negocio madura, la familia espera que el crecimiento de la empresa proporcione soluciones para muchos de los problemas financieros que enfrenta, pero pronto descubre que el éxito y el crecimiento del negocio crean nuevos y más complicados dilemas a resolver. (1)

Se necesita dinero para financiar el crecimiento, encarar los desafíos competitivos, proporcionar seguridad personal, remunerar la propiedad, subvencionar las necesidades de una familia cada vez más grande, desarrollar la organización empresarial, pagar impuestos de herencia, etc. No hay que asombrarse que muchas empresas familiares opten por seguir siendo pequeñas.

Una de las ventajas competitivas de las empresas familiares es el "**capital paciente**", el patrimonio aportado por los fundadores o los sucesores, quienes están dispuestos a equilibrar el actual retorno de sus inversiones en el negocio con los méritos de una estrategia de largo plazo bien diseñada. Esto supone renunciar a muchas utilidades de corto plazo en beneficio de un sólido crecimiento de largo plazo, su actitud da al negocio una enorme ventaja para desarrollar participación de mercado y competir eficazmente con un costo de capital relativamente mas bajo que las compañías que tienen un gran numero de accionistas o son transados en el mercado.

En la etapa de transición ya se mencionó que muchas empresas familiares mueren, una de sus causas mas importantes es la falta de liquidez, aquí la empresa puede carecer de capital para crecer o competir, ante las exigencias de liquidez en una nueva generación de accionistas, además para enfrentar el pago del impuesto a las herencias. En la segunda y próximas generaciones el "capital paciente" se puede convertir en capital exigente y de pronto verse en una situación de riesgo, ya la empresas familiar no se conforma solo de un grupo familiar, se ha extendido un poco más, existen accionistas o socios solo interesados en los dividendos y no en consolidar la empresa hacia el futuro, o tal vez pueden estar chocando los intereses de dos generaciones cuando los jóvenes quieren arriesgar el capital de la empresa en ambiciosas estrategias de largo plazo, mientras que la generación mayor solo desea conservar caja para tener seguridad y evitar



estrategias que parecen riesgosas. La familia puede verse en la necesidad de juntar capital adicional para reducir la dependencia de la generación mas joven sobre la generación mayor mediante la compra del control o, incluso a través del suministro de oportunidades de liquidez para ciertos accionistas. Esta es la forma en que la transición de una generación de dueños familiares hacia la siguiente se convierte en un asunto financiero. Sin capital estos conflictos intergeneracionales normales pueden hacer erupción y generar crisis que en último termino puede atrofiar o poner fin al control familiar sobre la empresa.

## **5.2 El problema de liquidez en las transiciones de la propiedad**

Las transiciones de la propiedad crean en estas empresas los tipos de crisis de liquidez más familiares y imprevisibles. Por ejemplo: un accionista que tiene el control muere y las obligaciones derivadas del pago del impuesto a la herencia obligan a vender el negocio. Uno de los dos socios de la empresa muere y el otro debe compra el control al conyugue sobreviviente. Un empleado clave, que posee acciones se retira y las acciones deben ser rescatadas. En las empresas multigeneracionales, los accionistas de la generación más joven pueden perder su unidad y sentido de compromiso hacia el negocio y pueden exigir un retorno más alto sobre su capital.

## **5.3 Cambios de propiedad de generación en generación.**

➤ **El la etapa dueño-gerente**, existe una propiedad concentrada, en esta etapa fundacional o emprendedora, el control familiar esta en su momento más firme, más intenso, y más vigoroso, demandando relativamente poco de la empresa y alimentando la en cambio con energía e impulso emprendedor. Es típico que la propiedad esté concentrada en manos de uno o dos accionistas que se han comprometido con metas acordadas previamente. Las necesidades de liquidez de los accionistas o socios son satisfechas por la remuneración, beneficios y privilegios del dueño, las decisiones financieras son guiadas por la planificación impositiva y la asignación de los flujos de caja, las necesidades de capital para los negocios son satisfechas mediante el flujo de caja que es reinvertido en la empresa. La principal fuente de conflictos entre los accionistas o socios se relaciona con la forma en que utilizan ese flujo de caja, generalmente esta es

un etapa de relativa unión en vista de los desafíos planteados por el desarrollo de la empresa.

➤ **En la etapa de sociedad de hermanos**, nace el accionista inactivo. Las metas y expectativas de los accionistas de la empresa familiar suelen a tomar direcciones divergentes ya en la segunda generación, enfriando el efecto vigorizante de la propiedad familiar unida. A medida que el capital pasa a los herederos del o los empresarios emprendedores, puede que algunos no deseen tomar parte activa en el negocio, sea o no por elección propia. Si los accionistas inactivos son descuidados o no son informados respecto de la empresa, o "excluidos" su situación inactiva puede crear un conflicto de capital y liquidez. Es fácil que empiecen a sospechar que los accionistas activos estén sacando demasiado dinero para sus remuneraciones, o proyectos gerenciales favoritos. Además si estos accionistas piensan que los dividendos son la única compensación de la propiedad, pueden empezar a centrarse en ingresos de corto plazo a costa del crecimiento de largo plazo de la empresa.

➤ **En la etapa de consorcio de primos**, los conflictos entre los accionistas inactivos pueden ocupar el centro del escenario en la propiedad familiar, amenos que se tomen medidas necesarias para fortalecer el compromiso familiar con la empresa y la propiedad familiar. En esta etapa los grupos de accionistas son más numerosos y más diversos, y pueden estar mas conscientes de su poder. Las ramas de la familia pueden estar en desacuerdo sobre una cantidad de temas, y no es el menor de ellos el que se refiere a la forma de utilizar la caja y de aprovechar el poder económico de la empresa. Estos conflictos se hacen aun mas difíciles debido a que los medios financieros de la familia se hacen insuficientes, para que la empresa crezca y prospere, se debe reunir capital adicional fuera de la familia. Esto puede implicar que la familia renuncie al control total del negocio. Tal vez no solo significa salir a la bolsa, sino implica crear capital a través de medios estratégicos como alianzas, joint-ventures, o venta de activos.

El advenimiento de una nueva estructura gerencial con sus respectivos poderes también puede aumentar los conflictos entre los accionistas activos y los inactivos. Los accionistas inactivos pueden focalizarse aun más intensamente en los retornos de corto plazo, poniendo en peligro los esfuerzos de los accionistas activos y de la dirección por practicar estrategias de largo plazo más riesgosas. Todos estos factores pueden llevar a la familia a renunciar a una participación patrimonial en la compañía y centrarse más en proporcionar a todos los dueños, familia activa, familia inactiva, e incluso accionistas patrimoniales externos, un retorno justo sobre el capital. (12)

Factores que tienden a aumentar las demandas de liquidez de los accionistas en la empresa familiar:

➤ **Factores ocasionales**

- ❑ Muerte de un accionista.
- ❑ Divorcio de un accionista.
- ❑ Quiebra financiera personal.
- ❑ Iniciativas de negocio.
- ❑ Otras crisis financieras personales.

➤ **Factores familiares**

- ❑ Debilitamiento de la unión y el compromiso familiar.
- ❑ Reconocimiento limitado del éxito en los negocios por parte de los socios inactivos.
- ❑ Conflictos entre accionistas activos e inactivos.
- ❑ Fuerte dependencia de los accionistas respecto de los ingresos provenientes de la empresa.
- ❑ Pesadas responsabilidades familiares entre los accionistas.
- ❑ Concentración de los accionistas en los mismos grupos de edades.

➤ **Factores financieros.**

- ❑ Descontento de los accionistas con respecto a los retornos corrientes.
- ❑ Falta de acceso de los accionistas a la revalorización.
- ❑ Falta de atractivo del retorno total sobre el patrimonio
- ❑ Necesidad de los accionistas de diversificar su inversión
- ❑ Oportunidad para que los accionistas multipliquen su riqueza invirtiendo en otra parte.

Algunas empresas familiares han utilizado con gran éxito ciertas medidas que les han ayudado a prever las necesidades de liquidez de los miembros de la familia. Estas medidas se orientan básicamente a mantener a la dirección informada respecto de las potenciales necesidades de los accionistas y se sustentan en una planificación adecuada para responder eficientemente a las necesidades de liquidez. En el cuadro N° 4 se describen algunas sugerencias respecto a la planificación para las necesidades de liquidez.

#### **Cuadro Nº:4 Sugerencias respecto a la planificación para las necesidades de liquidez.**

- Mantener una historia comparativa del retorno sobre el patrimonio de la empresa.
- Hacer una evaluación periódica de la empresa para mantenerse bien informado de las potenciales obligaciones impositivas derivadas de la herencia.
- Incorporar las potenciales necesidades de liquidez a la planificación estratégica de la empresa.
- Mantener una lista de contactos de asesoría y opciones para responder a necesidades de liquidez imprevistas o de emergencia.

**Fuente: Jon Martinez, 2004**

#### **5.4 Determinación del costo de capital en la empresa familiar**

El conflicto entre la demanda por capital para hacer crecer a la empresa y la demanda por liquidez de los accionistas, obliga a quienes dirigen la empresa familiar a entender los componentes que hay detrás de la determinación del costo de capital para tomar decisiones financieras acertadas.(24)

Muchos dueños de empresas familiares asumen que el costo de capital viene dado por la tasa a la cual ellos pueden ahorrar dinero, pero ciertamente es mucho más que eso. El otro componente es la tasa del retorno requerida para satisfacer las expectativas de los accionistas de la familia. Este componente se resume en una fórmula que muestra la existencia de tres factores que inciden en las expectativas de retorno de los accionistas de la familia. Estos son:

1. Riesgo percibido por las inversiones de la empresa familiar.
2. Liquidez
3. Efecto familiar, es decir, la percepción sobre el valor del patrimonio y del control por parte de los accionistas.

Formula del retorno del accionista de la empresa familiar:

Tasa de retorno esperada por el accionista:  $(RF + b(MR - RF)) * (1 + IP) * (1 + FE)$ . Donde

**RF:** tasa libre de riesgo

**b:** Beta, volatilidad de la industria en la que esta inserta la compañía.

**MR:** Retorno del mercado; usualmente retorno esperado por los inversionistas en el mercado accionario.

**IP:** Prima de liquidez, retorno adicional esperado por los inversionistas en aquellos instrumentos que no pueden ser liquidados rápidamente.

**FE:** Efecto familia, nivel de satisfacción, compromiso, dedicación, y confianza de los miembros de la familia.

- Importancia del riesgo percibido por los accionistas: los retornos esperados son mayores a medida que se percibe un mayor riesgo. Por el contrario, si existe confianza y buenas perspectivas en los negocios futuros de la empresa, el retorno exigido es menor.
- Importancia de la liquidez: al igual que en cualquier negocio, la capacidad para liquidar las inversiones de una empresa familiar incide en las expectativas de retorno. A menor liquidez de una inversión, mayor es el retorno esperado por los inversionistas.
- Importancia del efecto familiar: el grado de compromiso y cohesión de los accionistas son factores que afectan directamente las expectativas. Si los accionistas pelean en forma constante, habrá gran preocupación por el futuro del negocio. Una buena relación familiar se asemeja a tener dinero en el banco. Factores como la armonía familiar, confianza mutua, y el sentido de una misión familiar, se traducen en una disminución del costo de capital y en un incremento del valor para el accionista. Por ello, el efecto familiar puede convertirse en una gran ventaja para el negocio y, por el contrario, un quiebre en el ámbito familiar puede traducirse en la mayor desventaja del mismo.

## 5.5 El manejo de la riqueza en la empresa familiar

Se deben aplicar las siguientes normas: (10)

- Asegurarse que los miembros de la familia aprendan lo que puede y no puede hacer el dinero.

- Asegurarse que la familia valore todas las habilidades e intereses de sus miembros y no solo las habilidades financieras.
- Estimular el desarrollo de las habilidades para la vida, incluyendo la competencia financiera de los miembros de la familia.
- Estimular a los integrantes de la familia para que usen el dinero de una manera reflexiva.
- Trabajar en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y clara entre los miembros de la familia.
- No subestimar los talentos potenciales escondidos de los miembros de su familia y no pasar por alto a sus miembros femeninos.
- Encarar las cuestiones no acabadas en los asuntos familiares de manera que no afecten el manejo de su riqueza.
- Plantear las preocupaciones tanto de la generación mayor como de la más joven.
- Estimular a los miembros de la familia para que lleven vidas satisfactorias, productivas y responsables.

Nunca es demasiado tarde para que una familia aprenda nuevas habilidades, sean ellas financieras o de comunicación. Uno de los beneficios de la riqueza es contar con los recursos para pagar cursos de capacitación para los miembros de la familia. Tampoco es demasiado tarde para considerar la posibilidad de involucrar a las mujeres o la generación mas joven en la empresa familiar.

El dinero es un activo maravilloso pero no puede sustituir a la autoestima, la competencia y a una vida productiva y significativa. Las familias deberían valorar todas las habilidades y competencias de los miembros de su familia, tanto varones como mujeres. La comunidad debería desarrollar buenas habilidades de comunicación, solucionar cualquier asunto emocional no acabado, y tomar en cuenta las preocupaciones de las siguientes generaciones.

Por ultimo, los integrantes del grupo deberían ser abiertos entre si respecto a la situación financiera y desarrollarse, a temprana edad, en esta materia.

## **5.6. Alternativas de financiamiento**

En este mundo globalizado se observa una amplia gama de alternativas de financiamiento si dejar a un lado a las empresas pequeñas y medianas, en Chile la reforma del mercado

de capitales abrió una gran variedad de opciones para financiar, entre otros créditos otorgados por bancos, instituciones financieras, administradoras de fondos de pensión, compañías de seguros, etc. La figura N° 5 señala las posibilidades entregadas por estas instituciones.

**Figura N° 5: Alternativas de financiamiento para la empresa familiar**

<p><b>Deuda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crédito bancario.</li><li>➤ Factoring</li><li>➤ Leasing</li></ul> <p><b>Capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Colocación privada.</li><li>➤ Apertura en la Bolsa.</li></ul>
---

Fuente: Jon Martínez E.2004

Existen ventajas y desventajas relacionadas con las alternativas de capital:

**Colocación privada:**

**Ventajas:**

- Capital accionario socio colabora pero no administra.
- Paso natural pre-apertura.
- Valoración de la compañía
- Liquidez
- Profesionalización de la administración

**Desventajas:**

- Compartir las decisiones con extraños.
- Entrega de información.

**Apertura en la bolsa:**

**Ventajas:**

- Valorización de la empresa.
- Mejores precios de colocación privada.
- Mayor liquidez.

- Oferta ilimitada de fondos.
- Mejora relación deuda capital.
- Prestigio.
- Mayor transparencia.
- Diversifica riesgo accionistas.

**Desventajas:**

- Pérdida de privacidad.
- Pérdida relativa de control.
- Gran entrega de información.
- Presión por mantener el ritmo de crecimiento.
- Castigo de mercado.
- Costo tributario frente a deuda.
- Visibilidad pública.
- Sujeto a vaivenes del mercado.

**6. EL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

El directorio es el órgano de gobierno que vincula a la empresa con la propiedad, su gran objetivo es intentar elevar al máximo el patrimonio de los accionistas, además en el se desarrolla el plan estratégico de la empresa. En Chile muchas empresas no cuentan con directorios efectivos, a veces solo son de nombre, se reúnen poco y a veces nada. Debido a que generalmente son directorios de sociedades anónimas cerradas, o sociedades de responsabilidad limitada su participación no es regulada por ley.

Para que un directorio en una empresa familiar sea efectivo no solo deben formar parte de estos miembros de la familia, los asesores externos adoptan el rol de consejeros aportando una visión más objetiva de la empresa., y así dentro de las juntas no se desarrollaran temas netamente familiares que provoquen conflictos en la empresa.

**6.1 Composición del directorio**

El número apropiado es entre 5 y 8 miembros, 2 de estos como mínimo miembros externos. Las reuniones al comenzar pueden ser 3 o cuatro al año, para después unas 6 a 8 al año. En las reuniones los fundadores tienen la posibilidad de intercambiar opiniones



con los directores externos. En cuanto al periodo de los directores en su cargo lo habitual es que sea entre 2 a 3 años. Otro tema importante son las remuneraciones que se les deben pagar a los directores, puede ser un porcentaje fijo y otro variable, para que exista un incentivo que los haga colaborar con los resultados de la compañía, sobre todo para los asesores externos.

## **7. ASPECTOS LEGALES Y PATRIMONIALES**

### **7.1 El impuesto a la herencia en distintos países**

**Estados Unidos:** se le permite dejar la herencia a quien se quiera, en caso de no existir testamento existen estructuras que guían las sucesiones, la tasa del impuesto es progresiva hasta el 55% en herencias superiores a los US \$3.000.000, la filosofía es basar el cobro del impuesto en la concentración y transmisión de riqueza, pero la desventaja es para una familia multimillonaria ya que al fallecer el propietario sus herederos tienen que vender la empresa para pagar el impuesto.

**Finlandia:** el lema es “la propiedad se queda en la familia”, la tasa de impuesto a la herencia es menor mientras mas cercano es el parentesco, la idea es transmitir la propiedad a la familia, de generación en generación, ya que los hijos legítimos se encuentran por sobre los esposos en sus derechos de herencia.

**Taiwán:** existen los llamados “derechos Estatutoriales Reservados”, los que no pueden ser alterados ni siquiera mediante un testamento, por lo tanto esto limita la concentración de la propiedad y la transmisión de la riqueza. La tasa de impuesto varia entre un 2% a un 60% dependiendo del valor total de la herencia, aquí ocurre lo mismo que en estados unidos, llegando al extremo a que la empresa tenga que venderse para pagar el impuesto, lo que desconcentra la propiedad y la riqueza, además la herencia solo puede ser distribuida en la medida que se haya pagado el impuesto antes de esto la herencia es comunitaria a todos los herederos.

**España:** a fines del año 1996, el senado español aprobó un extensión de la exención del 95% al impuesto se sucesiones y donaciones de empresas familiares. Hasta ese entonces se aplicaba cuando el propietario había fallecido, extendiéndose en los casos que este jubile o tenga incapacidad para trabajar. Para esto se requiere que la propiedad

se trasmita al cónyuge o hijos y se mantenga la actividad empresarial a lo menos durante diez años. Este cambio constituye otro gran paso adelante para el Estado español y los empresarios familiares. Se aprobó además en el senado que las participaciones en empresas familiares que cotizan en la bolsa queden exentas de tributar en el impuesto sobre el patrimonio, igual que lo que ocurría con las que no cotizan. En este nos damos cuenta que las nuevas disposiciones tienden a concentrar la propiedad de las empresas familiares en los familiares mas directos, reforzando la idea que las empresas familiares se mantengan en el tiempo dentro de la familia, conservando su tradición y cultura pero introduciendo todas los cambios necesarios para que sean competitivas en el mercado. Este es un importante mensaje para los empresarios familiares, autoridades de gobierno y legisladores, ya que la empresa familiar es el motor de la economía del país.

**Chile:** Las leyes de herencia de cada país pueden afectar de manera importante la transferencia de su propiedad y el patrimonio de las empresas familiares, en Chile el sistema limita la libertad del causante para disponer de sus bienes, estableciendo la obligación legal de distribuir los bienes entre los familiares más cercanos que la propia ley establece. El testador esta obligado a distribuir el 75 % de la herencia entre sus familiares mas cercanos (cónyuge e hijos si los tiene) estando facultado para mejorar a alguno o algunos de ellos asignándoles hasta el 25% de la herencia. El testador solo puede disponer libremente hasta del 25% de la herencia a favor de quien quiera, si no distribuye esos bienes la ley los distribuye entre sus familiares mas cercanos (cónyuge e hijos). y de no existir ellos, a los que le sigan en cuanto a cercanía. Los impuestos de herencia aumentan sus tasas en la medida que aumentan los bienes de la herencia y además en la medida que se aleja el parentesco. Las tasas fluctúan entre 1% y el 25% para los diferentes tramos. Una situación particular se produce tratándose de la muerte de uno de los cónyuges casados en sociedad conyugal , ya que el que sobrevive recibe la mitad de los bienes que forman la herencia sin estar afectos a los impuestos de herencia y la otra mitad se distribuye en la forma ya señalada.(17)

## **7.2 Estructura organizativa de la empresa familiar.**

La empresa se puede organizar de varias formas legales:

a) Empresario individual: dentro de esta categoría encontramos aquellos empresarios que generalmente no han diferenciado su actividad empresarial del resto de sus actividades y compromisos, generalmente trabaja solo y a veces se incorpora otro miembro de la familia como colaborador, la característica mas importante de este tipo de empresa es la poca diferenciación entre el patrimonio del empresario y el de la empresa propiamente tal, lo que provoca una administración desordenada.

b) Empresario individual de responsabilidad limitada: desde la dictación de la ley 19587, (34) nace el empresario individual de responsabilidad limitada, la cual tiene formalidades similares a la sociedad de responsabilidad limitada, la persona que se crea es distinta al dueño de la empresa, y la responsabilidad del propietario es limitada, para nuestro estudio esta figura legal aunque presenta un gran avance en la legislación chilena, en materia de herencia no resulta el vehiculo adecuado que permita asegurar la supervivencia de la empresa para futuras generaciones, ya que la limitación de responsabilidad termina cuando el titular fallece, no pudiendo los herederos gozar del beneficio, sino hasta trascurrido un año del fallecimiento del propietario, sin embargo existe la probabilidad de transformar esta empresa en otra de cualquier tipo antes del fallecimiento del dueño, pero para esto se requiere una planificación previa de la sucesión

c) Sociedades: en definitiva en las sociedades es importante destacar los requisitos que estas deben cumplir para dar respuesta a cuestiones básicas importantes para la empresa familiar:

- Que los socios propietarios de las acciones o participaciones sean los que pertenezcan a determinadas familias, aunque en ocasiones exista otro propietario minoritario.
- Que no exista responsabilidad de los socios por las deudas sociales
- Estructuración de las reglas de funcionamiento de este tipo societario para adecuarse al rasgo común de los socios o propietarios de acuerdo a su vinculación familiar.
- Los estatutos sociales son necesarios para planificar adecuadamente la sociedad, ya que dentro del campo de la autonomía de la voluntad, es posible y recomendable que los socios suscriban acuerdos o pactos complementarios que contemplan normas sobre administración, política de dividendos, prohibición de ejercer el mismo giro de la empresa, transferencia de acciones, solución de conflictos, algunas de las cuestiones importantes que se deben tomar en cuenta son:

- Establecimiento de cláusulas restrictivas a la transmisión de acciones o participaciones sociales, que solo posibilitem el acceso a la condición de socio de aquellos familiares que reúnan ciertas condiciones de vinculo familiar.
- Estructuración de los órganos de gobierno
- Establecimiento de reglas para la modificación de estatutos que permitan una razonable seguridad para los distintos grupos familiares.
- Regulación adecuada de la separación y exclusión de los socios como mecanismo ultimo para dar salida a los posibles conflictos entre los socios.

El revestimiento jurídico que deberá tener una empresa familiar para poder organizar una incorporación planificada de sus miembros, y la propiedad de la empresa mejor pasa por el diseño de los estatutos sociales.

Como ya definimos anteriormente la Empresa Familiar es aquella en que sus propietarios o la mayoría de ellos son familiares.

En Chile no existen normas que protejan a las Empresas Familiares, es por eso que la organización legal que se le otorgue servirá para su preservación y sucesión.

Las finalidades u objetivos que tiene el dar una adecuada organización legal a una Empresa Familiar son:

- Evita los conflictos entre la familia y la empresa.
- Asegurar la supervivencia de la empresa para las futuras generaciones.
- Asegurar la adecuada administración y establecer sistemas de sucesión.
- Incorporar a los hijos a la propiedad de esta.

Ahora bien, lo primero que tiene que hacer un empresario, sea o no familiar, es darle revestimiento jurídico a su compañía limitando su responsabilidad, impidiendo que de esa forma se comprometa todo su capital, debido a una mala decisión o un cambio de escenario, desmotivando de esa forma su espíritu de empresa.(2)

### **7.2.1 Tipos de sociedades**

a) **Sociedades colectivas:** se trata de una sociedad de personas, la primera conocida en nuestra legislación, ha caído en absoluto desuso debido al carácter de esta ya que los

socios deben responder solidaria o ilimitadamente y no hay una verdadera separación entre el patrimonio de sus socios y el de la sociedad.

b) **Sociedad de responsabilidad limitada:** la mayoría de empresas familiares se organizan de esta forma de estructura legal especialmente cuando se trata de empresas pequeñas y medianas, también se utilizan como holding de grupos empresariales, y esto ocurre porque cuando se trata de sociedad de personas y además familiar existen fuertes vínculos entre las personas que la conforman. A continuación se detallara las ventajas y desventajas de las sociedades de responsabilidad limitada específicamente relacionada con el tema de las empresas familiares

#### **Ventajas:**

**Libertad contractual para darse el sistema de administración:** la administración es ejercida por los socios, por un mandatario elegido por ellos, llamado representante legal. Lo anterior permite a los socios designar a los mas idóneos para ejercer la administración. El titular de la empresa tendrá una participación relevante y podrá prever el traspaso de la primera a la segunda generación, es frecuente establecer en las sociedades familiares, que al fallecimiento del fundador la administración queda radicada en el directorio cuyos miembros son designados en vida de este.

La libertad para darse el orgullo de administración evita conflictos entre la descendencia por intereses diferentes, que puedan acarrear graves consecuencias a la unidad de la familia y la preservación de la empresa.

**Cesibilidad de los derechos sociales:** en el caso de sociedades de responsabilidad limitada los derechos de los socios están representados por cuotas o porcentajes del capital social, los cuales no podrán cederse sino por la reforma de los estatutos de la sociedad y con el consentimiento de del resto de los socios. Lo anterior se considera una ventaja en la sociedad de personas toda vez que la incorporación de terceros sin la aceptación de todos los socios, pueden constituir un factor de inestabilidad para la preservación de la empresa dentro de la familia.

#### **Desventajas:**

Si bien la sociedad de responsabilidad limitada resulta ser una excelente figura para revestir la empresa familiar en su etapa de transición, entre la primera y la segunda

generación, hasta la sociedad de hermanos, vemos algunos inconvenientes si se trata de hacer perdurar la empresa más allá de la segunda generación, en el consorcio de primos y los subsiguientes.

**Administración:** si bien se ha destacado como ventaja la gran libertad que tienen los socios para establecer el régimen de administración, su rigidez pasa a ser un inconveniente a medida que se van incorporando mas familiares los cuales quieren y deben participar de su administración. Cualquier modificación al sistema de administración que se hubiera dado a la sociedad al principio requiere de una modificación a los estatutos, al que deben concurrir todos los socios, lo anterior puede afectar la relación entre ellos y el buen funcionamiento de la sociedad.

**Acuerdo unánime para la cesibilidad de los derechos de la sociedad:** esto puede constituir una ventaja en la etapa de la primera generación, pero deja de serlo cuando la empresa va creciendo y se van incorporando mas miembros de la familia, en efecto la exclusión de cualquier miembro que se integro por sucesión tendrá que contar con la aprobación de todos, lo que puede ser un inconveniente complicado para la preservación de la empresa familiar.

c) **Sociedad Anónima:** nos referiremos especialmente a las Sociedades Anónimas cerradas ya que es mas frecuente en empresas familiares.

### **Ventajas:**

**Permite una administración mas participativa y mas eficiente:** el órgano de administración esta regulado por ley y no hay posibilidad de modificarlo, dicho órgano es el directorio compuesto por miembros temporales y revocables y que son designados por los accionistas.

El sistema de administración no puede revocarse pero si tiene la ventaja de la incorporación de nuevos socios como consecuencia del traspaso de la empresa a una siguiente generación.

**Facilita la transferencia de la propiedad:** los socios pueden libremente ceder las acciones y por lo tanto su participación en la empresa, esa ventaja puede ser una

desventaja en la empresa familiar ya que se pueden ir incorporando extraños a la sociedad y controlarla entonces aquí es impotente tomar algunos resguardos que la ley permite para que los títulos del accionista que se retira de la empresa quede en la familia, dichos resguardos consisten básicamente en incorporar en los estatutos limitaciones a la libre transferencia de las acciones o también mediante la suscripción de pactos entre los accionistas que regulen las mismas materias.

### **Desventajas:**

**Más burocrática:** hay exigencias relacionadas con la mayor complejidad en la administración, en la necesidad de nombrar un directorio, registro de accionistas, llevar libros de actas de directorio, como también el tener que someterse a un sistema de fiscalización por parte de auditores independientes, lo que puede ser vista desfavorablemente por parte de los accionistas.

**No evita la incorporación de terceros:** no se puede impedir la cesión de acciones, ni su venta forzada a través de la justicia.

**Obligación de distribuir un porcentaje mínimo de las utilidades:** este porcentaje no puede ser menos del 30 % de las utilidades líquidas del ejercicio, salvo acuerdo unánime de los accionistas en contrario. En las familias es probable que haya miembros que no estén involucrados en la empresa familiar pero si son accionistas de la misma y su interés único puede ser el de percibir utilidades.

**Socios pueden dedicarse al mismo giro:** no existe inconveniente alguno para que los socios se dediquen al mismo giro por separado de la empresa familiar, valiéndose del prestigio del nombre, conocimiento del negocio, contactos, etc.

### **7.3 Aspectos tributarios relevantes en la transmisión de la empresa familiar**

Sin lugar a dudas que los aspectos mas relevantes mas preocupantes durante la vida de la empresa familiar y que, muchas veces incide en el destino de la misma, se produce al momento en que esta se trasmite desde el fundador hacia su heredero. En ese instante nace la obligación de pagar el impuesto que grava las asignaciones hereditarias, dependiendo del valor patrimonial de la empresa, puede llegar a montos considerables que eventualmente incluso afectaría su viabilidad financiera.

Esta materia esta regida en Chile por la Ley 16.271 sobre "Impuesto a la Herencia, Asignaciones y Donaciones". (35). Aunque sus orígenes son bastantes mas antiguos el actual cuerpo legal se publico en julio de 1965, y ha permanecido sin mayores modificaciones, salvo la rebaja de tasas introducidas por el DL3545 en 1981.

Esta última variación hizo que la carga impositiva fuera menor y bastante más llevadera para la gran mayoría de las personas en el país, puesto que, en la práctica el patrimonio normal de una persona natural que posee bienes dentro de cánones patrimoniales normales, no se ve mayormente afectada por este tributo.

No acontece lo mismo con las personas que son titulares de la propiedad de Empresas Familiares, las que al valorizarle determinan la existencia de patrimonios cuantiosos, que quedan afectados severamente con el tributo. (3)

#### **7.4 Principales características de la ley de herencias**

El tributo no afecta a la herencia como todo, sino grava la "asignación hereditaria" la parte que la ley o el testamento entrega a cada uno de los beneficiarios. El impuesto se calcula en forma independiente sobre cada una de las partes en que se dividirá la herencia, produciendo el efecto que mientras más dividido el patrimonio del causante menos impuestos afectara.

Se trata de un impuesto mixto que considera para su aplicación elementos básicos: la cuantía del patrimonio que se hereda y la relación del parentesco con el causante. Mientras más cuantioso sea el patrimonio que se adquiere por el heredero mas alto será el tributo final que resulte a pagar. A su vez mientras mas lejano sea el parentesco del beneficiario con el causante , mas tendrá que pagar, en este ultimo aspecto la ley establece un recargo de un 20% para los hermanos, sobrinos y primos, y de un 40% para quienes poseen parentesco mas lejano, la tasa del impuesto como se dijo anteriormente comienza de un 1% hasta un 25% , esta se establece en unidades tributarias y tiene un monto exento que para los parientes cercanos alcanza a 50 UTA, para los que tienen parentesco intermedio la exención es de 5 UTA, no existiendo exención para los mas lejanos.

#### **Valorización de los activos:**

La ley también nos da las pautas en base a las cuales deben valorizarse los activos, gestión que normalmente se efectúa dentro del procedimiento llamado "posesión



efectiva”. En este proceso se establece quienes son los asignatarios del causante, cuales son sus bienes y se aprovecha de determinar la cuantía de los mismos, con el fin de calcular el impuesto de herencia que pudiera afectarles.

Para tasar los bienes que integran el patrimonio hereditario, la norma legal da las siguientes reglas generales, sin perjuicio de lagunas excepciones menores, son:

- Si se trata de bienes raíces no agrícolas, en principio se les asignara el valor correspondiente al avalúo fiscal asignado para el pago de las contribuciones de bienes raíces, si se trata de bienes raíces agrícolas se tasarán por peritos designados por el S.I.I.
- Si se trata de acciones de sociedades anónimas abiertas, se considerara el promedio obtenido en la bolsa de valores durante los seis meses anteriores al fallecimiento.
- En el caso de acciones de sociedades anónimas cerradas, se tasarán por un perito designado de común acuerdo con el S.I.I, en este caso generalmente se fija el valor libro de la acción. La tendencia es considerar el patrimonio de la sociedad prescindiendo del F.U.T, el que tributara cuando se distribuya, aunque sobre este último hay opiniones disidentes.
- Los derechos sociales también por peritos designados en forma antes señalada, respecto de la valorización patrimonial de la sociedad es valido el mismo comentario anterior.
- Respecto de los bienes muebles, en la practica se acepta un valor presunto por ellos, ascendente al 20 % de la tasación fiscal del inmueble que los guarnece, sin perjuicio de lo cual, si se prefiere, se pueden inventariar de común acuerdo con el servicio.
- Los depósitos a plazo o en fondos mutuos, por el valor vigente al momento del fallecimiento.

Efectuada la valorización de la masa hereditaria, esta se dividirá conforme a lo determinado por la ley o el testamento, y luego se calculara el impuesto según la tasa indicada.(3)

## PROBLEMA

En casi todo el mundo la empresa familiar es sin lugar a dudas la forma más común de organización empresarial, la naturaleza humana las hace surgir espontáneamente, de hecho diversas estimaciones indican que ellas representan cerca del 70% del producto interno bruto (PIB) en casi todos los países y aportan similar o mayor porcentaje al empleo.

Pese a la importancia en la economía de casi todos los países, las empresas familiares parecen predestinadas a tener una corta vida. Se ha comprobado que alrededor del 24% y el 30% pasan a la segunda generación y no más del 14% al 17% llegan a la tercera. Expertos sostienen que la causa fundamental de la poca esperanza de vida de los negocios familiares esta en que sus directivos toman muy tarde, o simplemente no toman cruciales decisiones para asegurar su continuidad.

Una de las decisiones que las empresas familiares suelen resistirse a tomar es la planificación con tiempo de la sucesión. El no planificar en vida suele tener resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces, provoca su desaparición. Además de que los familiares suelen entrar en serios conflictos por el reparto de los bienes del difunto, la familia se ve obligada a pagar un impuesto a la herencia, que en Chile aun es muy elevado.

El presente proyecto de tesis intenta determinar los factores que estarían provocando la discontinuidad de empresas familiares de la ciudad de Valparaíso, como también proporcionar antecedentes tendientes a disminuir el porcentaje de mortalidad de las empresas.

## **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a fomentar la mantención en el tiempo de Empresas Familiares Pequeñas y Medianas de la ciudad de Valparaíso en el marco de los actuales desafíos del mercado internacional.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Recopilar información histórica respecto de las primeras Empresas Familiares constituidas en Valparaíso.
2. Identificar la visión y experiencia de las Empresas Familiares de la comuna de Valparaíso que se encuentren a lo menos en la segunda generación frente a la sucesión.
3. Describir la situación de las Empresas Familiares de la comuna de Valparaíso de tamaño pequeño y mediano en su etapa dueño-gerente con relación a la sucesión.
4. Establecer el aporte económico entregado por las Empresas Familiares al desarrollo de la comuna de Valparaíso en distintas épocas.
5. Proponer pautas para fortalecer la etapa de sucesión para las Empresas Familiares de la ciudad de Valparaíso de tamaño pequeño o mediano que se encuentren en la etapa dueño-gerente (primera etapa de vida).

## **HIPOTESIS DE TRABAJO**

Las empresas Familiares que han planificado adecuadamente su sucesión han obtenido buenos resultados en las siguientes generaciones, contribuyendo un aporte al desarrollo económico de la comuna de Valparaíso.

## METODOLOGIA

El trabajo de investigación se desarrollara en tres etapas.

Etapa 1: Recopilación y sistematización de antecedentes.

1. Búsqueda de información de empresas familiares de la ciudad de Valparaíso que hayan pasado la segunda generación de propiedad. Esta se realizara de la siguiente forma:
  - a. Búsqueda de antecedentes de empresas familiares en registros de empresas familiares gestadas por extranjeros residentes.
  - b. Búsqueda en guía telefónica de la comuna de Valparaíso de empresas familiares de distintos rubros, para luego realizar una indagación en pagina Web de dichas empresas para averiguar sus antecedentes históricos
  - c. Obtención de la muestra por conveniencia.

Conformación de Submuestras.

- a. Empresas Familiares de distintos rubros ubicadas en la ciudad de Valparaíso que se encuentren a lo menos en la segunda generación.
- b. Empresas Familiares pequeñas y medianas de distintos rubros ubicadas en la ciudad de Valparaíso que se encuentran en su primera generación.

Etapa 2: Diseño y aplicación de los instrumentos

1. Entrevista protocolar para aceptar entrega de información general.
2. Diseño de encuesta orientada a conocer los procesos generacionales de las empresas elegidas.(Anexo 1)
3. Validación de instrumento por un asesor de empresas familiares y un estadístico.
4. Aplicación de encuesta a Dueños pertenecientes a la muestra N° 1y2 (Anexo1)

Etapa 3: Análisis y Discusión de los resultados.

1. Tabulación y ordenamiento de la información obtenida.
2. Interpretación de los resultados obtenidos.
3. Obtención de conclusiones y recomendaciones.
4. Redacción de informe final.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las primeras empresas familiares que se fundaron en la ciudad de Valparaíso fueron en su mayoría creadas por inmigrantes extranjeros, los cuales buscaban mejores oportunidades de vida. Las referencias encontradas, tanto en las agrupaciones comerciales como en las colonias y representaciones diplomáticas extranjeras correspondientes, dan cuenta de la relevancia de italianos, ingleses y españoles en la constitución de las primeras empresas familiares, a mediados del siglo XIX. Estas empresas se dedicaban, prácticamente en su totalidad, a actividades comerciales no manufactureras, y mayoritariamente constituían la “Liga de Comerciantes Minoristas”, fundada el 2 de marzo de 1902.

Entre las más importantes y tradicionales, algunas de las cuales todavía existen, se pueden mencionar::

- “Molfino Hnos”: desde 1890 comenzó como un negocio modesto hasta expandirse al punto de llegar a toda Sud-América y Europa, dedicada a la exportación de productos del país, entre los que destacó el salitre, y la importación de artículos alimenticios. Más tarde se dedicaron a la elaboración de productos en conservas y frutos del país.
- "Cambiaso Hnos": fue fundada en 1875. Inicialmente se dedicaba a la comercialización de abarrotes, aceites, quesos, conservas de todas las clases, así como mermeladas y legumbres. Actualmente elabora diversos productos alimenticios, fundamentalmente con materias primas importadas, los que son distribuidos para el consumo nacional y exportados hacia otros mercados.
- Otras empresas son: Jose Carozzo y Cia, Luccini y Cia, Viacova Hnos y Cia, Norero Hnos, Federico Costa, Manuel Ansaldo Y Cia. Ltda.

La floreciente actividad comercial de los inmigrantes que se asentaron en Valparaíso, mayoritariamente europeos, hizo necesaria la creación de algunas instituciones para apoyar el crecimiento de las empresas. Entre ellas se pueden mencionar:

- la Cámara de Comercio Italiana de Valparaíso, fundada el 9 de septiembre de 1916, cuyo principal objetivo fue resguardar los intereses comerciales e industriales de sus connacionales, al mismo tiempo que intensificar aún más el tráfico comercial entre Chile e Italia.
- El “Banco Italiano”, que se transformó en un gran aporte al comercio porteño. (1889). Tenía sucursales en todo Chile y en otros países como Francia, España, Suiza, Turquía, Argentina y Ecuador, y en ciudades como Londres, New York y, por supuesto, Roma. Esta institución financiera fomentaba de manera importante el intercambio comercial entre Chile y el exterior.
- El “Banco Italo-Belga”, (1908), se caracterizaba por sus cuantiosos capitales.

De acuerdo a lo anterior se desprende la existencia de un grupo de comerciantes arriesgados dotados de un espíritu dinámico y audaz, pero muy dependientes del extranjero en relación a las maquinarias, mano de obra calificada y materias primas, además había un gran interés de establecerse con la familia en estas aventuras de negocios. (16)

La proporción de profesionales existentes en Chile nacionales versus extranjeros se demuestra en el cuadro 1.



**Cuadro N° 1. Labores desarrolladas por residentes en Valparaíso. 1885**

TIPO DE PROFESIONALES	NACIONAL %	EXTRANJERO %
Fabricantes de agua ardiente	79,13	20,87
Fabricantes de azúcar	50	50
Fabricantes de fideos	70	30
Fabricantes de licores	63,33	36,66
Fabricantes de velas para buques	31,57	68,42
Hoteleros y fondistas	63,3	36,69
Ingenieros y Agrimensores	56,7	43,29
Ópticos	33,33	66,66
Prestamistas	71,25	28,75
Químicos	58,18	41,81
Relojeros y Joyeros	73,92	26,07
Aguadores	60	40
Cerveceros	76,65	23,34
Electricistas	55,76	44,23
Empresarios en general	42,85	57,14
Estucadores	38,54	61,45
Horticultores	28,04	71,95
Vinicultores	73	27
Promedio	<b>56.98</b>	<b>43.01</b>

Fuente: Vega, Nicolás, La Inmigración en Chile. 1882-1895.

Sin duda se muestra una notable presencia extranjera (43.01%) lo que aportó al desarrollo económico en los inicios del comercio porteño.

Algunos estudios indican que hacia los años 1860 aproximadamente 949 establecimientos pagaban patentes de los cuales 235 correspondían a chilenos (28.8%) y 674 (74.1%) a extranjeros de los cuales se destacan tiendas de menudeo, pulperías, bodegones, baratillos, casas de posta, fondas y otras, las mas importantes fueron:

Tasara, Malfante, Maquiavelo, Canesa, Ansaldo, G. Brown, etc., la gran mayoría empresas familiares. (34 )

### **Situación de las empresas familiares de segunda generación en Valparaíso.**

Existe una opinión generalizada entre los encuestados que pertenecen a los niveles decisionales de las empresas familiares estudiadas y que, por lo tanto, son parte de la familia propietaria que establece la necesidad de no repetir experiencias traumáticas de anteriores sucesiones, las que muchas veces se tradujeron en conflictos civiles ventilados en tribunales y que han derivado en rupturas familiares (en muchos casos, irreconciliables).

No obstante lo anterior, prácticamente la totalidad de las empresas encuestadas, (78%) no han definido una modalidad de sucesión que evite que se repitan los eventos descritos. En los casos referidos, operará, para efectos de la sucesión de la propiedad, la sucesión hereditaria (no testada).

En relación con la sucesión de la gestión o gerencia de la empresa familiar, por lo general, los posibles sucesores trabajan en la empresa, la que constituye casi siempre su única experiencia laboral. Se desempeñan en cargos administrativos, gerenciales o directivos, de acuerdo a tres criterios, que son:

- Relación o cercanía de parentesco.
- Edad y/o experiencia laboral en la empresa.
- Estudios técnicos o profesionales en el área de empresas.

En ambas vertientes de sucesión (de propiedad y de gestión o gerencia) se observa la inexistencia de plazos definidos previamente para el término del ejercicio del derecho adquirido. Entonces, es la muerte del titular la que determina casi siempre la necesidad de hacer efectiva la sucesión.

Dado que la gran mayoría de las empresas en estudio son de Sociedades de Responsabilidad Limitada (81 %) la sucesión por muerte del titular resultan muy compleja y, previsiblemente, se pueden repetir con mucha facilidad los conflictos familiares que se pretenden evitar.

El resto de las empresas (19 %) se han constituido en Sociedades Anónimas Cerradas y podrían, por lo tanto, resolver con mayor facilidad los eventuales conflictos de intereses suscitados entre familiares. Sin embargo, esta posibilidad no es utilizada por la

manifiesta intención de la familia de mantener la propiedad de la empresa y no entregarla a terceros, ni siquiera pequeñas partes de ella.

Este hecho podría explicar la presencia en el 60% de las empresas encuestadas de familiares de la primera generación, que son los que tienen un mayor apego a la tradición y al vínculo emocional con la empresa.

### **Situación de las empresas familiares de primera generación en Valparaíso.**

Para entender la lógica de los criterios aplicados en las sucesiones, particularmente la de gestión o gerencia, es necesario conocer previamente la estructura de las instancias de decisión en las empresas encuestadas, lo que en adelante se detalla.

Como idea central, se puede mencionar que se mantiene la inclinación que manifiestan las empresas de segunda generación, en cuanto a la absoluta supremacía de los miembros de la familia en los distintos niveles decisionales de la empresa.

Se observa la existencia de directorios en el máximo nivel de decisiones en un 75 % de los casos, y solo un 25 % su no existencia, (ya sea en sociedades de responsabilidad limitada o anónimas) esto estaría demostrando un interés de organización por parte de las empresas familiares estudiadas.

Los directorios están constituidos en un 82% de los casos exclusivamente por familiares. La tendencia es considerar solo la opinión de familiares para la toma de decisiones. Esta es una característica común en este tipo de empresas.

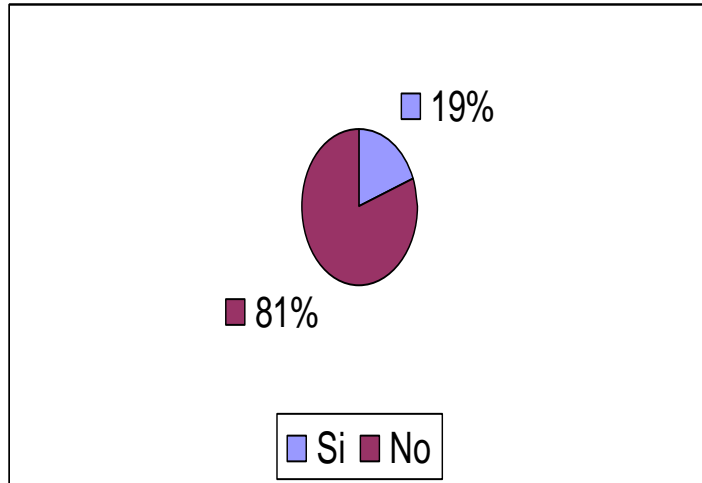
En el 18% restante, el directorio también está formado por personas ajenas a la familia, pero solo en un 25% de participación, lo que nos indicaría una tendencia a solo aceptar dentro de los procesos de decisiones a miembros de la familia y no a externos tratando de asegurar la continuidad de la propiedad en la familia.

No todos los miembros del directorio que forman parte de la familia trabajan en la empresa. El 63% de los familiares que componen el Directorio además trabajan en la empresa y el otro 37% no trabaja en la empresa, pero el hecho de formar parte del Directorio demuestra un interés en la familia no solo de percibir utilidades sino también de participar en la toma de decisiones.

En los cargos de jefatura (intermedia) sólo en un 19% de los casos estos no son ejercidos por familiares, como lo señala el gráfico N° 1. Estos cupos que pueden ser ocupados por profesionales no familiares tienen como requisito la antigüedad laboral en la empresa

y la excelencia en el desempeño, esto muestra lo difícil que resulta para los trabajadores externos (no familiares) de una estas empresas llegar a ocupar puestos en la Gerencia.

**Gráfico N° 1: Distribución de cargos de jefatura.**

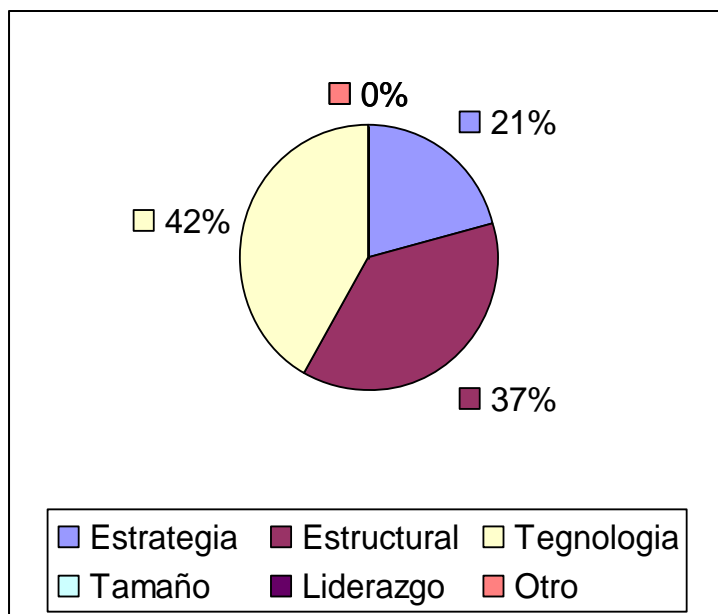


Fuente: elaboración propia.2007

La presencia mayoritaria y preponderante de la familia en los directorios, parece hacer innecesaria la constitución de consejos de familia, dedicadas exclusivamente a resolver asuntos de la empresa pero relacionado directamente con la familia propietaria, los que solo existen en un 20% de los casos. Ellos coinciden con la inexistencia del directorio, es un porcentaje bajo debido a que la gran mayoría de las empresas encuestadas se organizan por medio de un directorio, ya sean Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad limitada.

En el gráfico N° 2 se aprecia que la gestión de la empresa se ha orientado al rediseño, a través de cambios estructurales (37%) e innovaciones tecnológicas (42%), por sobre modificaciones en la estrategia (21%). Ello podría suponer la necesidad de profesionalizar los niveles directivos, la presencia de posibles sucesores con estudios universitarios ha llevado a la empresa familiar a cambios en el área tecnológica y además en la estructura de la empresa, considerando la necesidad de competir en el mercado, un gran desafío al que se ven enfrentadas las Pymes de la Comuna de Valparaíso.

**Gráfico N° 2: Los cambios más importantes en la Empresa Familiar.**



Fuente: elaboración propia. 2007

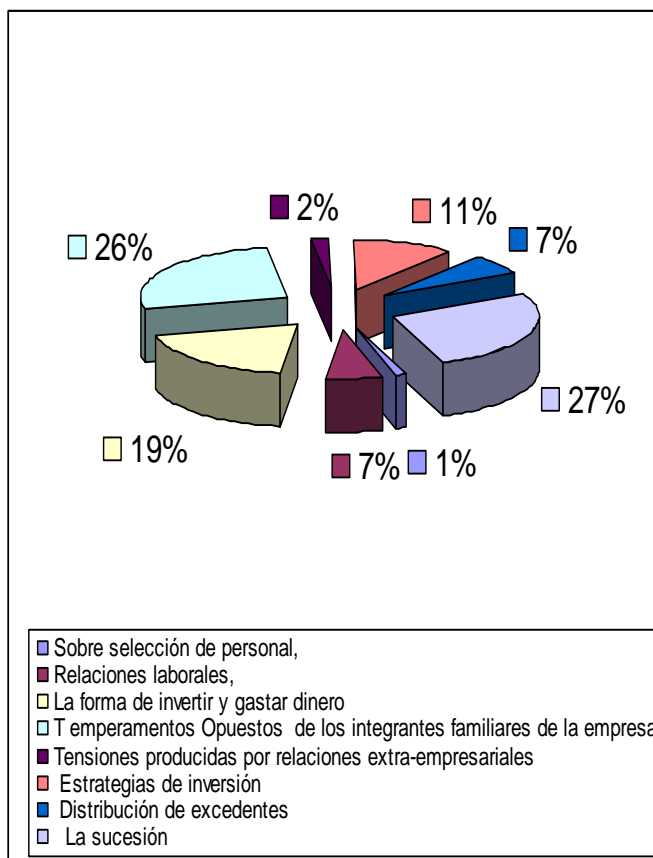
En relación con la sucesión propiamente tal, sólo el 37% de las empresas estudiadas han identificado al sucesor, preestableciendo en igual porcentaje sus roles, pero no existiendo una planificación más conciente. Este aspecto específico denota que existe inclinación a no preocuparse por este tema con anterioridad a la muerte del fundador. Entre el 63% restante, la mitad vislumbra posibles sucesores entre familiares que trabajan en la empresa, pero no identifican sucesores entre personas ajenas a la familia. El 80% de sucesores definidos tiene estudios formales de acuerdo a los intereses de la empresa. La empresa familiar ha sido la fuente de ingresos para la familia durante muchos años, ha contribuido a que la familia lleve una vida acomodada permitiendo otorgar una mejor educación para los hijos del fundador algo que no pudo tener el creador, el 20 % restante tiene experiencia laboral en otras empresas antes de ingresar a la familiar. La experiencia laboral en empresas no familiares es un requisito importante para el desempeño de la gerencia. En las empresas familiares estudiadas se observa un predominio a privilegiar la educación más que la experiencia laboral.

La toma de la gerencia parece ser un proceso paulatino debido a que en un 78% de los sucesores administradores ya definidos se les ha señalado todo lo relevante de la empresa.

En relación a la posibilidad de que los fundadores hayan comunicado a sus sucesores la responsabilidad que conlleva el ser propietarios, existe solo un 39% que ha efectuado este paso. Esto demostraría el poco interés de conversar el problema de la sucesión por parte del fundador con sus posibles sucesores, es un tema no discutido, se deja al azar a lo que pueda suceder en el futuro.

Dentro de los conflictos más comunes que las empresas familiares encuestadas experimentan se encuentran: La forma de invertir y gastar dinero (19%), Temperamentos opuestos de los integrantes familiares de la empresa (26%), y la Sucesión (27%). Lo anterior indicaría que el tema en estudio a pesar de no ser tratado si es una fuente de conflicto lo que nos lleva a concluir que es muy importante prepararse con tiempo para este suceso. (Gráfico N° 3)

**Gráfico N° 3, Conflictos más importantes en las Empresas Familiares.**

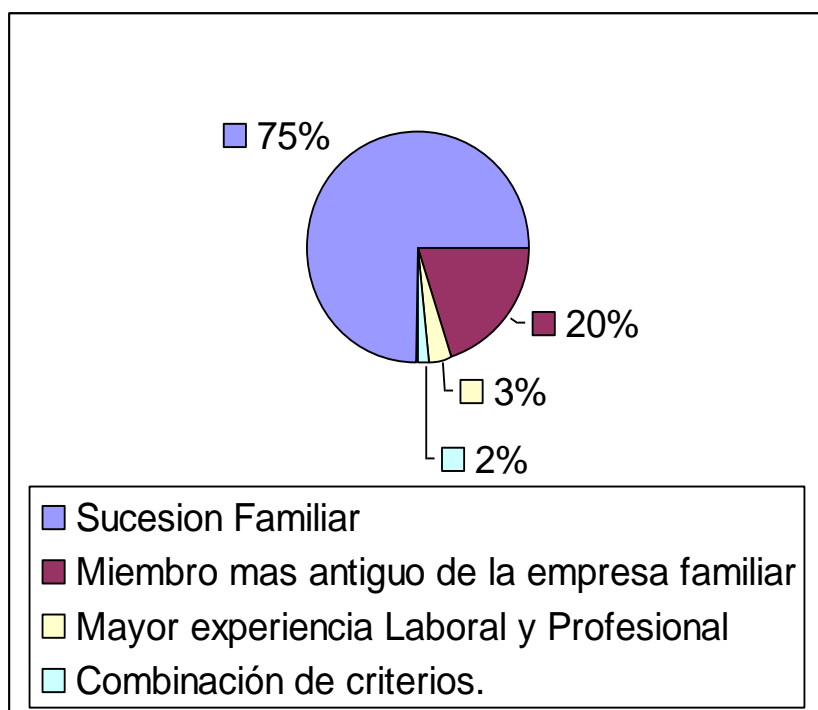


Fuente: elaboración propia. 2007

En la mayoría de los casos (75%) no existe una norma establecida para el reemplazo en la dirección de la empresa, de este porcentaje podemos desprender que se observa una clara dependencia por parte del fundador hacia la empresa presentando un ánimo a permanecer en ella hasta su fallecimiento, sacrificando sus años de descanso.

Cuando ha existido mecanismo establecido (20%), se observa en el gráfico N° 4 que en un 75% de los casos el criterio es Sucesión familiar, es decir la sucesión en la propiedad, de acuerdo al parentesco; y en un 20% vemos que predomina la opción de elegir al miembro más antiguo de la empresa familiar.

**Gráfico N° 4: Variables consideradas para la Sucesión en las empresas Familiares en estudio.**



Fuente: elaboración propia. 2007

### **Aporte económico de las empresas familiares a la comuna de Valparaíso en distintas épocas.**

Las empresas familiares han acompañado a la historia local de Valparaíso prácticamente desde sus inicios como ciudad. Es importante hacer notar una característica muy singular de esta comuna que nunca fue fundada, sino que se fue generando espontáneamente por la instalación de personas que realizaban actividades relacionadas con el puerto directamente o con el comercio que traía aparejado como proceso natural la actividad portuaria. En este contexto se hace referencia a la ciudad de Valparaíso como una agrupación urbana ya consolidada, con un número significativo de habitantes (más de 5.000) y con la dotación de servicios propios de una ciudad. El término ciudad sería propiamente atribuible a Valparaíso, y de acuerdo a las referencias bibliográficas, sólo a mediados del siglo XIX.

El desarrollo económico de Valparaíso ha sido históricamente muy variado, según muchos autores por su permeabilidad a las fluctuaciones de los mercados mundiales, dada su condición de ciudad puerto. En tal sentido, resulta recomendable hacer un análisis de esta evolución para el caso de la contribución de las empresas familiares separados por periodos temporales. (33)

**Siglo XIX:** Recién en la primera mitad de este siglo (poco antes de 1850) se constituyen las primeras empresas familiares porteñas propiamente tales, la gran mayoría de las cuales pertenecían a extranjeros avecindados en Valparaíso; los inmigrantes constituían un 88 % de las empresas familiares(8), las que a su vez eran el 38 % del total de empresas (21). En este periodo la totalidad de las empresas familiares en la comuna se dedicaban al llamado en la época "bajo comercio", formado fundamentalmente por tiendas de ventas al detalle y bodegas para productos de consumo masivo, especialmente alimentos. En tal sentido, el aporte al ingreso local (producto interno de la comuna) no era muy significativo, pero si se demuestra un aumento en relación a la primera mitad de siglo, estimándose según Vasquez, Lorenzo y Harris en torno al 1,5%, por otro lado, contribuyendo al empleo, con indicadores similares (15).

Durante la segunda mitad del siglo XIX varios de los negocios mencionados desaparecieron, pero otros lograron consolidarse y crecer en términos cuantitativos y cualitativos de manera notable. Algunas de estas familias pasaron a formar parte



entonces de la pequeña burguesía emergente local. (Como es el caso de Cambiaso Hermanos en 1875).

**Siglo XX:** Se pueden distinguir tres periodos durante este siglo que muestran singularidades en relación con el aporte al desarrollo económico de la ciudad por parte de las empresas familiares. Estos periodos están marcados por las guerras mundiales desarrollados durante este siglo y el consiguiente aumento de la inmigración desde los países beligerantes, dada la condición de neutralidad chilena.

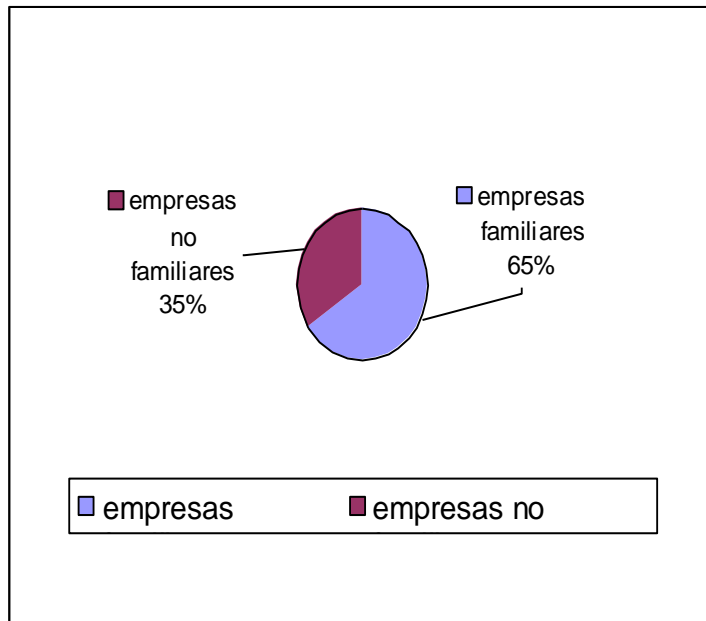
- **Antes de la primera guerra mundial (1914)** : en este periodo el aporte económico de estas empresas mantiene la característica y evolución mostrada durante el siglo XIX. Con indicadores del 1.8% al producto, y 1.3% al empleo, (14)
- **Entre la primera y la segunda guerra mundial (1919-1938)**: después de iniciada la primera guerra mundial (e incluso desde un poco antes) muchos inmigrantes, especialmente europeos llegaron a Valparaíso alejándose de los territorios en conflicto y buscando nuevos horizontes comerciales. Muchos de ellos se constituyeron principalmente en empresas familiares donde destaca la participación de los italianos. En este periodo la contribución de estas empresas a la economía local prácticamente se duplicó, (producto en torno al 2,5% y empleo en torno al 1.5%), a pesar de la baja general observada por la actividad económica producto de la gran depresión de los años 30, la que afectó a todas las actividades de manera mas o menos uniforme. (14)
- **Segunda guerra mundial (1939)**: una segunda ola de inmigración de europeos se observó producto de este hito histórico, por similares razones a la inmigración observada durante el primer conflicto bélico global. En este caso se destaca la participación de los ingleses, tanto en el volumen de inmigración, como en la formación de empresas familiares, las que en este caso mostraban un grado mayor de profesionalización en relación con las otras empresas familiares, tanto chilenas como de inmigrantes avecindados. Sin embargo, la contribución de las empresas familiares durante este periodo sobre la actividad económica local sufre una notoria baja, mostrando indicadores de 0.6% del producto y 0.3% de mano de obra locales. Lo anterior podría explicarse por la constitución de grandes empresas y conglomerados dedicados al comercio internacional (tanto de exportación como de importación, y servicios anexos), que aprovecharon el excelente pie que mostraba

la economía nacional y, como consecuencia natural la ciudad de Valparaíso, en su calidad de uno de los principales puertos, no solo del país, sino de todo el Pacífico Sur. (16).

- **Comienzos del siglo XXI** : en el transcurso de este siglo, y acorde al vertiginoso desarrollo de las tecnologías y su impacto en la dinamización de la economía, la información de las empresas familiares en cuanto a su número y participación en el mercado resulta cada vez de acceso más difícil; esto tanto por la complejidad propia del mercado actual como por el celo que las empresas familiares en particular (pero todas las empresas en general) muestran respecto de su actividad y toda información que ha ella concierna.

La intención de este estudio, dado su carácter descriptivo y no explicativo o correlacional, no es entregar información consolidada y definitiva que pretenda representar la totalidad del universo de las empresas en estudio, sino más bien contribuir al desarrollo de otros estudios que progresivamente perfilen la información cada vez con mayor detalle y oportunidad. Sin embargo, se señalan indicadores aportados por un estudioso del tema connotado asesor de empresas familiares, Jon Martínez E. Según Martínez, aunque no existen estudios recientes suficientemente validados que muestren la participación y contribución de las empresas familiares a la actividad económica de Valparaíso, si se dispone de información a nivel nacional que nos permitiría estimar, con una razonable aproximación, tal aporte, dado que no existen razones especiales para suponer que Valparaíso debiera tener un comportamiento distinto al resto del país en este sentido en la actualidad. En tal sentido, señala Martínez que el 65% de las empresas en Chile son familiares, pero de las cuales el 85% son microempresas; vale decir, aproximadamente el 10% de las empresas chilenas serían pequeñas y medianas empresas familiares. (Ver gráfico N° 5)

**Gráfico N° 5: Porcentaje de empresas familiares en Chile.**

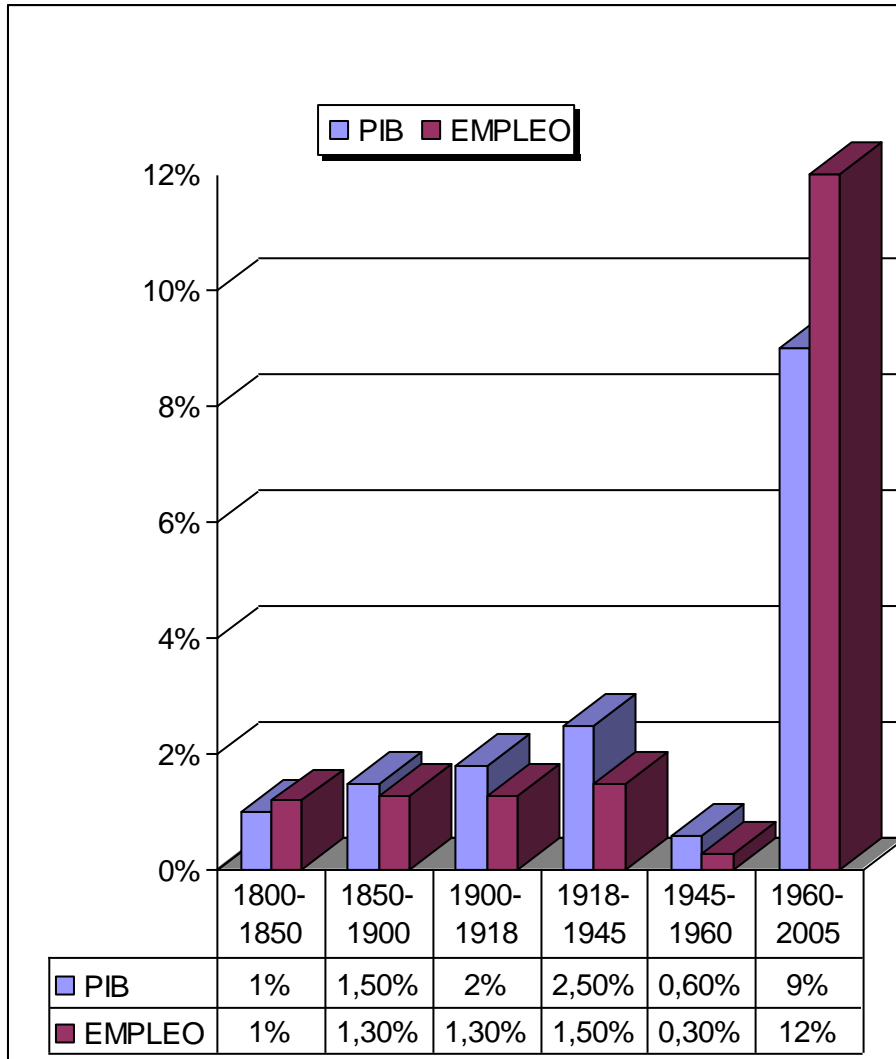


Fuente: elaboración propia. 2007

Por otro lado, estas empresas representan aproximadamente un 9% del PIB del país, con un aporte de alrededor del 12% del empleo. Según lo señalado con anterioridad, se consideraran estos indicadores como validos también para la comuna de Valparaíso. (18). Esto implicaría un aporte significativo al desarrollo nacional y en particular de la región.

El gráfico N° 6 muestra la evolución histórica de los indicadores del aporte al producto y al empleo, de las empresas familiares en la comuna de Valparaíso.

**Gráfico N° 6: Evolución histórica de aporte económico entregado por las empresas**



**familiares a la comuna de Valparaíso.**

Fuente: Elaboración propia. 2005

Es notorio el aumento que ha experimentado la contribución de las empresas familiares de la comuna de Valparaíso a la actividad económica local. Estos aportes en la actualidad son prácticamente 10 veces mayores que cuando se instituyeron las empresas familiares como realidad económica a mediados del siglo XIX, con indicadores que van de alrededor del 1% hasta indicadores en torno al 10%, tanto en el producto como en el empleo. Esto podría explicarse por la consolidación de muchas empresas familiares, por la complejización de su negocio y adecuadas estrategias adoptadas para enfrentarlas

satisfactoriamente entre las que podría destacarse la profesionalizaron de sus cuadros técnicos y directivos.

### **Pautas para fortalecer la etapa de sucesión para las empresas familiares de la ciudad de Valparaíso.**

La pauta que a continuación que se entrega a modo de sugerencia, considera tanto los elementos teóricos revisados, como el aporte de los sujetos entrevistados con dominio y experiencia en el tema y la información empírica recopilada a partir de la muestra en estudio. Los planteamientos que se entregan podrían ser validos para cualquier empresa familiar ubicada en otros puntos geográficos.

Se pueden distinguir dos grandes dimensiones en esta propuesta, por una parte:

#### **1. Análisis de la situación:**

Se puede distinguir dos categorías de interés: la situación de la empresa propiamente tal y, por otro lado, la familia.

En el primer aspecto, situación de la empresa, se deben establecer elementos para una evaluación estática de la empresa, que considere, entre otros, de tipo financiero, de gestión y estratégico. Además, en este contexto es importante establecer algunas consideraciones respecto de la propiedad, que deberían ser resueltas:

- Quiénes están facultados para poseer acciones o derechos sociales en la empresa?
- ¿Quiénes tienen derecho a voto en la gestión de la empresa?
- ¿Quiénes participarán en los futuros incrementos del capital accionario?
- ¿Cuál será la política de dividendos?
- ¿Cuál será la participación de la generación siguiente en la propiedad?

En el segundo aspecto, se debe considerar a la familia como unidad, formas de relación, perspectivas y visión de la empresa, perfil y rol del fundador o propietario, entre otros. Para objetivar el análisis, se deben abordar en conjunto, o por quien tenga la autoridad para hacerlo, las siguientes preguntas:

- ¿Qué criterio para el ingreso de familiares usa la empresa?
- ¿Cómo se determinan los roles de cada miembro de la familia en la empresa?

- ¿Cómo son remunerados?
- ¿Cómo y por quienes son evaluados en su desempeño?

Por otra parte, desde una segunda dimensión se pueden destacar tres puntos importantes que son: la determinación del mecanismo para la selección y preparación del posible sucesor, la elaboración del plan sucesorio y el diseño de un itinerario post-retiro para el fundador o propietario actual.

En relación con los mecanismos para la elección del sucesor se puede decir que este proceso es, en general, crítico. Las dudas pueden ser tan profundas que, en realidad, muchas familias evitan el tema de la sucesión debido a que la gran mayoría de las veces es una causa de conflicto.

Al evaluar a los candidatos es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Están comprometidos con la misión de la empresa?
- ¿Tienen la capacitación necesaria para hacer progresar la empresa?
- ¿Son capaces de pensar y actuar en forma independiente?
- ¿Tienen la capacidad de liderazgo y de comunicación necesarios para conducir y motivar a los demás?

En relación con el desarrollo de los posibles sucesores, se puede decir que la empresa debiera orientarlos hacia el desarrollo conocimientos y habilidades complementarias a las del fundador y de otros familiares, lo que les permita contribuir con algo diferente. También sería útil obtener experiencia laboral en otra empresa en lo posible, de mayor envergadura que la empresa familiar, lo que contribuirá a producir beneficios para la empresa como : sistemas y practicas gerenciales de utilidad, conocimiento de mercados y competidores, ampliar la visión empresarial, para el heredero, desarrollar experiencia y confianza en si mismo, saber que es evaluado y/o promovido por sus propios méritos, además si la experiencia es adquirida en empresas de la misma industria de la Cía. Familia, podrá traer ideas para el desarrollo de su trabajo como líder.

Además es necesario que el posible sucesor tenga estudios formales en el área de administración, de nivel superior. Este estudio no debe ser un mero trámite como requisito para formar parte de la empresa familiar sino ser capaces de demostrar que sus conocimientos pueden ser aplicados en cualquier empresa.

### **El plan sucesorio:**

Este instrumento es referido por todos los sujetos conocedores del tema como un elemento central para el buen éxito y proyección de la empresa familiar. A continuación se describen sus elementos centrales:

- a) **Objetivo general del plan de sucesión:** Descripción lógica de las etapas del plan. Enumerar objetivos específicos para la sucesión, plazo en que deben lograrse.
- b) **Objetivos y acciones específicas para la sucesión:** enumerar a los individuos que juegan un papel clave al llevar a cabo la sucesión, que harán y para cuando.
- c) **Costos de sucesión:** Los incurridos por entrenamiento de los miembros de la familia en el proceso de sucesión, en el proceso de transición, remuneraciones y beneficios de los sucesores durante el aprendizaje.

Los elementos antes enumerados son de especial interés y es necesario que sean tomados en cuenta al desarrollar el plan sucesorio.

Por otro lado el empresario debe considerar a su familia en el proceso de planificación de la sucesión. También es posible incluir en esto a trabajadores no familiares, que han sido eternos colaboradores de la empresa familiar.

Luego de efectuar los anteriores pasos es vital que se tome en cuenta una posible etapa de transición, previa al traspaso del poder entre una generación y la otra, es el periodo que transcurre desde el día en que el sucesor es designado y el día en que asume realmente la propiedad y presidencia de la empresa. Para que esta etapa se desarrolle armoniosamente, es necesario que se actúe con flexibilidad y que se cumplan ciertas condiciones básicas, entre las cuales se podría mencionar:

- **El cambio debe ser gradual:** En la etapa previa al cambio del poder, debe haber un programa de sucesivas responsabilidades por sectores, a ser dejadas por el fundador y a ser asumidas al mismo tiempo por el sucesor.
- **Se deben compartir las decisiones:** La toma de decisiones en conjunto es una excelente técnica de enseñanza, permite al fundador transmitir la filosofía de la empresa, y al sucesor aprender progresivamente el significado de dirigir, en esta

etapa el fundador debería tener una participación decreciente en la toma de decisiones.

- Finalmente es conveniente fijar una fecha de retiro. Sería perjudicial para la empresa y la familia un retiro a medias, , además tampoco sería sensato si después de planificado la sucesión el fundador insiste en permanecer en la empresa hasta su muerte. Si hay un plan de sucesión debe cumplirse, con el fin de lograr la continuidad de la empresa con la siguiente generación.

### **Itinerario post-retiro para el fundador:**

Esta planificación debe contemplar dos necesidades básicas:

- Encontrar un nuevo rol, una nueva actividad centro de interés.
- Seguridad económica.

Los fundadores necesitan algo más que recreación y placer. Necesitan desarrollar algo nuevo, expresión de su capacidad de liderazgo. Además si no tienen tranquilidad financiera, es posible que quieran volver a la empresa, en donde la presencia de dos líderes puede ser devastadora.

El fundador podría, eventualmente, cumplir alguna función para la empresa, pero alejado de la toma de decisiones, quizás participando en el directorio o Consejo Familiar aportando ideas, su opinión es muy valiosa para la empresa debido al conocimiento que él tiene de su creación.

Si bien lo anterior es solo un esquema general, debido a que las empresas poseen diversas características y necesidades, resulta adecuado enfatizar la importancia del cumplimiento de un adecuado plan sucesorio para la continuidad de la empresa familiar.



## CONCLUSIÓN

Existe una notable participación por parte de las empresas familiares en la economía mundial, han influido significativamente en el crecimiento de muchas ciudades, la investigación centró su atención en la comuna de Valparaíso, en donde se ratificó lo comentado anteriormente, se pudo demostrar el proceso de estabilización de la ciudad en el plano comercial y la connotación presentada por las empresas en estudio. Ante tal presencia es posible enfatizar la importancia del análisis del comportamiento de estas empresas y el posible efecto en los mercados susceptibles al ascenso.

Todas las empresas familiares sea que se encuentren en la primera generación en espera del primer traspaso de mando y propiedad o de segunda o mas generaciones con mayor experiencia en materia de sucesión han manifestado características similares, los que nos lleva concluir que las últimas han presenciado sucesiones solo por razones ajenas y eventuales descartando la importancia de una oportuna planificación.

La mayoría de las empresas analizadas se han constituido como sociedades de Responsabilidad Limitada lo que denota la intención de expropiación de la propiedad por parte de la familia fundadora, esta organización resulta válida en aquellas entidades más pequeñas y con directores que se desempeñen laboralmente en su plenitud, al traspasar mas generaciones la familia propietaria va aumentando por razones de herencia, no todos los dueños trabajan en la empresa, las intenciones de aquellos ya no son las mismas, surgen motivos especulativos, existen socios interesados única y excesivamente en las utilidades de la empresa, no aportando a la toma de decisiones, y es allí en donde la figura de Sociedad de Responsabilidad limitada no resulta conveniente, la Sociedad Anónima es una opción más atractiva y muy recomendada en este caso, resultando mas flexible acomodando la empresa a las intenciones de los accionistas y no afectando su continuidad.

El mundo globalizado proyecta en el medio la necesidad de adquirir una constante profesionalización a los mandos gerenciales de los entes familiares, con mayor frecuencia se observa este hecho, lo que constituye un punto a favor a la hora de escoger a un posible heredero en la gestión de la sociedad, otro aspecto muy importante

para el sucesor es su experiencia laboral en otras empresas y mucho mejor en aquellas relacionadas con el giro de la entidad, lo cual otorgará mayores probabilidades de éxito en la dirección de la empresas en sus distintas etapas de vida. Pero existe una situación curiosa y a veces poco creíble, los fundadores manifiestan un comportamiento posesivo y temeroso en lo que respecta a su etapa de retiro y aún más grave resulta la negativa a presenciarlo en vida, lo anterior podrá provocar continuas inseguridades a proyectar en el crecimiento laboral del nuevo líder, lo que traerá como consecuencia un gerente por desgracia más que uno por planificación.

Para temas de asesoría y mas aún formando parte de alguna de las gerencias los talentos externos pueden jugar un papel importante en las estrategias empresariales.

En lo relativo al traspaso de la porción de la herencia en el tema legal, existe variadas posibilidades de planificación, todas estas con varios años de anticipación, cuando no todos los hijos tienen intención de proyectarse en el negocio familiar, nace la posibilidad de efectuar un traspaso testado, enfatizando la intención de entregar el patrimonio relacionado con la empresa en manos de los interesados y siguiendo esta práctica en las futuras generaciones, se presentan otras opciones atractivas pero la comentada resulta ser la que mejor ya que se asemeja a la intención de perpetuidad en el tiempo propia de las empresas analizadas.

Después de haber analizado todos estos factores se espera haber efectuado un aporte al fomento de la mantención en el tiempo de las empresas estudiadas.

Los aspectos tratados son solo generales, además se deben considerar las características presentadas en cada empresa y su historia, siendo éstos factores a tratar si se pretende dar solución al tema a una entidad en especial.

Se espera haber alcanzado los objetivos planteados, dando oportunidad a futuras investigaciones basadas en asuntos específicos del tema tratado.

Como profesional "Contador Auditor" se estima la posibilidad de desempeñarse en diversas áreas del estudio entregadas por la profesión, una de estas consiste en servicios de asesoría ya sea en temas específicos relacionados con la gestión del traspaso de propiedad de una generación a otra en una compañía familiar o también en una auditoria financiera, en donde uno de los principales normas de ejecución del trabajo de auditoria consiste en obtener una comprensión suficiente de la estructura de control interno para planificarlo, obtenido como primer pilar con un conocimiento de la empresa a la cual se está auditado, dicho conocimiento en el caso de las entidades familiares solo es logrado luego de un previo análisis de sus características fundamentales y de los

aspectos asociados a las etapas de vida, factores analizados en la actual investigación, al cubrir la mencionada norma de una forma acabada permite al auditor disminuir su riesgo de auditoria, aspecto importante a considerar debido al tiempo en el que se lleva a cabo este trabajo, y en especial es oportuno destacar por otro lado la gran probabilidad de efectuar el mencionado servicio a una empresa de este tipo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Assessoria Mar Gavarro.Barcelona 2005.`[en linea]<http://www.planificacion-juridica.com/web/masgabarro/58/default.shtml>. [consulta:15 de Junio 2005]
2. CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ 2004.Centro de Empresas Familiares. [en linea] Chile, <http://uai.cl> (consulta: 8 de Mayo 2005)
3. CROSSMAN B. C. 1985. Empresa Familiar un estudio exploratorio. Tesis para optar al Grado de Licenciado en Ciencias Administrativas de Empresas, Ingeniero Comercial. Valparaíso. Chile, Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas. 143p.
4. CHILE .Ministerio de Justicia. 1964. Ley 16271: Impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones, Febrero 1964. 12p.
5. DODERO Santiago.2002. "Empresas familiares exitosas2. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
6. El Portal de la Pequeña y Mediana Empresa ([www.somospyme.cl](http://www.somospyme.cl)) (visita: junio 2005)
7. El Protocolo en las Empresas Familiares. 2003. María Cristina Duque Correa.
8. <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=32.htm>
9. FERNANDEZ Z. 1993 "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa"; Papeles de Economía Española N° 56. Págs. 178-193.
10. FLORES L, SALAMANCA J. 1998. Preparación de la estructura organizacional de las empresas familiares para el desarrollo de un proceso de dirección estratégica aplicado en dos casos reales de empresas familiares del rubro alimenticio ubicadas en la VII Y IX Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Valparaíso,

Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas. 5p.

11. GUTIERREZ URALDE, G. 1992 "Un socio financiero en el proceso de sucesión"; Estrategia financiera, N°75; Junio. Pág. 11.
12. .Ivan Lansberg: "El uso de un Consejo de Familia en una Empresa Familiar", paper publicado por OMBI.
13. IVAN LANSBERG. 1988. Conspirando contra la sucesión: Resistencia a la Sucesión Planificada en las Empresas Familiares de Primera Generación, p84
14. .JAMES W. 1993. "La sucesión del Management en la Empresa Familiar". Ediciones Granica. Barcelona. p. 39-81
15. JOAQUIN BLAYA AYENDE.1921.El progreso Italiano en Chile. Santiago. Chile.188-307p
16. LEACH Peter, 1999. "La empresa familiar". Ediciones Granica. Barcelona
17. LOPEZ FACAL, X. 1996 "Industria e industrialización". Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, N° 16. p. 169-183.
18. .Management en Empresas Familiares. Chile 2004 Diario Financiero.
19. .Miguel Ángel Gallo. 1996. La Empresa Familiar.Mallorca 114, pral. 2ª 08029 Barcelona.Estudios y ediciones IESE. 12p
20. PELLEGRINI Y APRILE .1926. Censo comercial e industrial de la colonia Italiana en Chile. Santiago Chile. XIV-XLIp.
21. Retrasar Innecesariamente la sucesión. 2003. Gonzalo Gómez. B.Ph.D (IESE) Profesor Titular del INALDE, Especialista en Empresas Familiares.
22. <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/default.asp?id=32.htm>

23. ROLDAN SALGUEIRO, J. L.; SÁNCHEZ-APELLANIZ, M. Y VECINO GRAVEL, J. D. 1995 “La planificación de la sucesión en las empresas familiares”; Dirección y Organización, N°14. p. 27-37
24. Alcorn, Pat B.: “Success and Survival in the Family Owned Business”, McGrawhill Inc., U.S.A., 1982
25. Cambien, Stephan: “Fuerzas y Flaquezas de la empresa familiar, del libro “Empresa Familiar”, editado por Vicente Font Pascual, IESE, Universidad de Navarra, España, 1985.
26. Cambien, Stephen: “La formación de Futuros jefes en las empresas familiares” del Libro empresas familiares sus fuerzas y debilidades”, Centre D’ estudes Problemas Industriels, Editorial Pilote, Lille, Francia, 1960.
27. Davis, John A.: “El plan de desarrollo gerencial en la empresa familiar”, Apunte perteneciente al OMBI (Owner Manager Business Institute) entregados en el Seminario de Empresa Familiar organizado por la Universidad Adolfo Ibáñez, 8 de Noviembre al 4 de Diciembre, p. 1-5.
28. Jiménez Bermejo, Patricio: “La Empresa Familiar”, Ecogestion Editora, S.A., 1ª. Edición, Valparaíso, 1992, p 57-78, p 93-120
29. Ortúzar Santa María, Álvaro : “Realidad Chilena en Materia de Sucesion” apunte entregado en el Seminario de Empresa Familiar organizado por la Universidad Adolfo Ibáñez, 8 de Noviembre al 4 de Diciembre de 1991, p. 1-12.
30. Revista America y Economía: Entrevista a Iván Lansberg, N° 55, Octubre de 1991, p 25-32
31. Revista Noticias, Argentina: Entrevista a Carlos Kaplún en su edición del 25 de Febrero de 1990, p 7.

32. Heefele, Alejandro: “ Introducción a la Administración de empresas”, apunte perteneciente a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

## ANEXO 1

### ENCUESTA

La presente encuesta esta dirigida a Dueños de Empresas Familiares ubicadas en la Comuna de Valparaíso. Ha sido adaptada para conocer el desarrollo histórico tomando en cuenta aspectos de Administración, Financiamiento, Distribución de Autoridad y Proyección Económica y Financiera. Se solicita a usted contestar de acuerdo a su criterio y percepción de las situaciones planteadas.

La Información entregada por usted se mantendrá en absoluta reserva, Solo se ocupara para fines académicos.

#### Ítem 1: Antecedentes Generales:

1.1\_ Nombre de la empresa.

1.2\_ Dirección

1.3\_ Nombre de entrevistado

1.4\_ Cargo que desempeña en la empresa. (el entrevistado)

1.5\_ Cargos que ha ocupado.(el entrevistado)

1.6\_ ¿Cuales son sus principales responsabilidades?

1.7\_ Delación de parentesco del encuestado con los fundadores

Hermano

Hijo

Sobrino

Nieto

Otros




Si su respuesta es "otros" indique el parentesco.

1.8\_ Giro de la empresa u actividad

**(marque con una cruz, si es mas de un giro también indique)**

Servicio

Comercio

Producción

Otro

Si su respuesta es "otro" indique el la actividad

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1.9\_ Numero de Sucursales

**(marque con una cruz)**

de 1 -5

de 6-10

de 10-15

de 15 o mas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1.10\_ ¿Tiene sucursales en el extranjero?

Si

No

¿Cuántas?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1.11\_ ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?

1.12\_ Numero de trabajadores que laboran en la empresa actualmente

**(marque con una cruz)**

de 10-100

de 101-500

de 501-mas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

1.13\_ ¿Qué tipo de Estructura Legal tiene actualmente la empresa?

**(marque con una cruz)**

Sociedad Anónima

Responsabilidad Ltda...

Comandita

Otra.


Si su respuesta es "otros" describa cual

### Ítem 2: Antecedentes de Fundación:

2.1\_ ¿La Nacionalidad de los Fundadores es Chilena o Extranjera?

**(marque con una cruz)**

Chilena

Extranjera


2.2\_ Si es Extranjera ¿Cuáles fueron las razones de su migración?

2.3\_ ¿Hay familiares que estaban cuando se creo la empresa que aun los acompañan?

**(marque con una cruz)**

Si

No


Si su respuesta es "si" Indique numero y relación de parentesco

2.4\_ ¿Cual fue el Giro o actividad inicial?

**(marque con una cruz, si es mas de un giro también indique)**

Comercio

Servicio

Producción

Otros


2.5\_ ¿Cual fue la Estructura Legal Inicial?

**(marque con una cruz)**

Sociedad Anónima

Responsabilidad Ltda...

Comandita

Otra.


Si su respuesta es "Otra" indique cual

### Ítem 3: Antecedentes de Administración:

3.1\_ ¿Existe un Directorio?

**(marque con una cruz)**

Si

No


3.2\_ ¿Cuál es la composición del Directorio?

**(marque con una cruz)**

Familiares

Asesores Externos

Otros


Si la respuesta es "Otros " comente

3.3\_ Indicar la proporción de miembros de Familia que participan en el Directorio?

**(marque con una cruz)**

0-10%

11-30%

31-60%

60-100%


3.4\_ Todos los miembros de la Familia que componen el Directorio Trabajan en la Empresa?

**(marque con una cruz)**

Si

No

---


Si la respuesta es "No" indique el número de personas que:

Trabajan en la empresa N° \_\_\_\_\_

No trabajan en la empresa N° \_\_\_\_\_

3.5\_¿En los cargos directivos existen personas ajenas a la familia

**(marque con una cruz)**

Si

No


3.6\_¿Cuales Son los requisitos para Formar parte de la Gerencia?

**(marque con una cruz los requisitos)**

Antigüedad Laboral

Formar parte de la Familia

Estudios Universitarios

Experiencia Laboral en Empresas del Mismo Rubro o Actividad

Otros


Si su respuesta es "Otros comente

3.7\_¿ Existe Consejo de Familia?

**(marque con una cruz)**

Si

No


Si la Respuesta es "Si" ¿Quiénes lo conforman?

**(marque con una cruz)**

Familiares que trabajan en la empresa

Familiares que no trabajan en la empresa

Familiares que trabajan en la empresa y Familiares que no trabajan en la empresa


Si marco la ultima alternativa ¿ cual es la proporción de familiares que conforma El Consejo da Familia que trabaja en la empresa?

**(marque con una cruz)**

0-10%

11-30%

31-60%

61-100%

Indique exactamente cual es el porcentaje


¿Cuál es la proporción de miembros que conforma el Consejo de Familia que no Trabaja en la empresa?

0 - 10%

11- 30%

31- 60%

61-100%

Indique exactamente cual es el porcentaje


3.8\_¿Existe alguna filosofía o credo que involucre a empleados, clientes, Proveedores, inversionistas y comunidad?

**(marque con una cruz)**

Si

No

¿Cual?


3.9\_ ¿A su juicio cual es la visión o característica, que los clientes tienen de Ustedes?

3.10\_ Nombre el cambio mas relevante que se ha producido en la empresa, en los últimos 5 años respecto a:

**(marque con una cruz)**

Estrategia

Estructural

Tecnología

Tamaño

Liderazgo

Otro

¿Como y porque se realizaron?


3.11\_ ¿Como se premia y controla a los empleados de la empresa?

3.12\_ ¿Que ha caracterizado a aquellos empleados exitosos de la empresa?

3.13\_ ¿Para la próxima generación han identificado quien será el sucesor?

**(marque con una cruz)**

Si

No


Si la respuesta es "No" ¿Trabajan en la empresa posibles sucesores?

Si

No

--

Si la respuesta es "Si" ¿Se han PRE-establecieron sus roles?

Si

No


3.14\_ ¿Posee el sucesor estudios formales de acuerdo a los intereses de la empresa?

**(marque con una cruz)**

Si

No

---


3.15\_ ¿Trabajó el sucesor en otras empresas antes de ingresar a la empresa Familiar?

**(marque con una cruz)**

Si

No


## ANEXO 2

### DEL IMPUESTO A LAS ASIGNACIONES Y DONACIONES

#### Capítulo I

#### DEL IMPUESTO Y DE LA FORMA DE DETERMINAR EL MONTO IMPONIBLE

**Artículo 1º.-** Los impuestos sobre asignaciones por causa de muerte y donaciones se regirán por las disposiciones de la presente ley, y su aplicación y fiscalización estarán a cargo del Servicio de Impuestos Internos.

Para los efectos de la determinación del impuesto establecido en la presente ley, deberán colacionarse en el inventario los bienes situados en el extranjero.

Sin embargo, en las sucesiones de extranjeros los bienes situados en el exterior deberán colacionarse en el inventario sólo cuando se hubieren adquirido con recursos provenientes del país.

El impuesto que se hubiera pagado en el extranjero por los bienes colacionados en el inventario servirá de abono contra el impuesto total que se adeude en Chile. No obstante, el monto del impuesto de esta ley no podrá ser inferior al que hubiera correspondido en el caso de colacionarse en el inventario sólo los bienes situados en Chile.

**Artículo 2º.-** El impuesto se aplicará sobre el valor líquido de cada asignación o donación, con arreglo a la siguiente escala progresiva:

Las asignaciones que no excedan de ochenta unidades tributarias anuales pagarán un 1%;



La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de ochenta unidades tributarias anuales, y por la parte que exceda de esta suma y no pase de ciento sesenta unidades tributarias anuales, 2,5%;

La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de ciento sesenta unidades tributarias anuales, y por la parte que exceda de esta suma y no pase de trescientas veinte unidades tributarias anuales, 5%;

La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de trescientas veinte unidades tributarias anuales, y por la parte que exceda de esta suma y no pase de cuatrocientas ochenta unidades tributarias anuales, 7,5%;

La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de cuatrocientas ochenta unidades tributarias anuales, y por la parte que exceda de esta suma y no pase de seiscientos cuarenta unidades tributarias anuales, 10%;

La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de seiscientos cuarenta unidades tributarias anuales, y por la parte que exceda de esta suma y no pase de ochocientas unidades tributarias anuales, 15%;

La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de ochocientas unidades tributarias anuales, y por la cantidad que exceda de esta suma y no pase de mil doscientas unidades tributarias anuales, 20%;

La cantidad que resulte del párrafo inmediatamente anterior sobre las asignaciones de mil doscientas unidades tributarias anuales, y por la cantidad que exceda de esta suma, 25%.

Las asignaciones por causa de muerte que correspondan al cónyuge y a cada ascendiente, o adoptante, o a cada hijo, o adoptado, o a la descendencia de ellos, estarán exentas de este impuesto en la parte que no exceda de cincuenta unidades tributarias anuales. Las donaciones que se efectúen a las personas señaladas estarán exentas de este impuesto en la parte que no exceda de cinco unidades tributarias anuales. En consecuencia, la escala a que se refiere el inciso primero de este artículo, se aplicará desde su primer tramo a las cantidades que excedan de los mínimos exentos.

La unidad tributaria a que se refiere este artículo será la que rija al momento de la delación de la herencia o de la insinuación de la donación según el caso.

Cuando los asignatarios o donatarios tengan con el causante un parentesco colateral de segundo, tercero o cuarto grado, las asignaciones o donaciones que reciban estarán exentas de este impuesto en la parte que no exceda de cinco unidades tributarias anuales. En consecuencia, la escala se aplicará desde su primer tramo a las cantidades que excedan de este mínimo exento.

Cuando los asignatarios o donatarios tengan con el causante o donante, respectivamente, un parentesco colateral de segundo, tercero, o cuarto grado, se aplicará la escala indicada en el inciso primero recargada en un 20%, y el recargo será de un 40% si el parentesco entre el causante o donante y el asignatario o donatario fuere más lejano o no existiere parentesco alguno.

El impuesto determinado de acuerdo con las normas de este artículo se expresará en unidades tributarias mensuales según su valor vigente a la fecha de la delación de la respectiva asignación o de la insinuación de la donación, y se pagará según su valor en pesos a la fecha en que se efectúe el pago del tributo. Las sumas que se hubieren pagado provisionalmente se expresarán en unidades tributarias mensuales según su valor vigente a la fecha de pago, para los efectos de imputarlas al monto del impuesto definitivo expresado también en unidades tributarias mensuales.

## Capítulo VI

### DE LA VALORACIÓN DE BIENES (10)

**Artículo 46.-** Para determinar el monto sobre el cual deba aplicarse el impuesto, se considerará el valor que tengan los bienes al momento de deferirse la herencia en conformidad a las siguientes reglas:

a) El avalúo con que figuren los bienes raíces en esa fecha para los efectos del pago de las contribuciones. Los bienes inmuebles por adherencia y por destinación excluidos del avalúo, que no se encuentren expresamente exentos del impuesto establecido en la presente ley deberán ser valorados de acuerdo a las normas establecidas en el artículo 46 bis.

No obstante lo señalado en el inciso anterior, los inmuebles adquiridos dentro de los tres años anteriores a la delación, se estimarán en su valor de adquisición, cuando éste fuere superior al de avalúo.**(11)**

b) El promedio del precio que los efectos públicos, acciones y valores mobiliarios hayan tenido durante los seis meses anteriores a la fecha de la delación de las asignaciones.

Si los efectos públicos, acciones y demás valores mobiliarios que forman parte de una herencia no hubieren tenido cotización bursátil en el lapso señalado en el inciso anterior, o si, por liquidación u otra causa no se cotizaren en el mercado, su estimación se hará por la Superintendencia de Valores y Seguros,**(12)** o por la Superintendencia de Bancos, en su caso.

No obstante, si estos organismos no dispusieran de antecedentes para la estimación por no estar las sociedades de que se trata sujetas a su fiscalización o por otra causa, el valor de las acciones y demás títulos mobiliarios se determinará de acuerdo a las normas establecidas en el artículo 46 bis.**(13)**

Sin embargo, en el caso de acciones de una sociedad anónima cuyo capital pertenezca en más de un 30% al causante o al cónyuge, herederos o legatarios del mismo causante, su valor para los efectos de este impuesto deberá siempre determinarse de acuerdo a las normas establecidas en el artículo 46 bis.**(13)**

c) El valor que a los bienes muebles se les asigne de conformidad a las normas

establecidas en el artículo 46 bis.**(14)**

d) No obstante, si dentro de los nueve meses siguientes a la delación de la herencia, se licitaren bienes de la misma en subasta pública con admisión de postores extraños, se valorarán los bienes licitados al valor en que hayan sido subastados. **(15)**

Esta regla no se aplicará cuando los interesados hayan hecho uso del derecho de pagar definitivamente el impuesto en conformidad a las reglas precedentes, a menos que aquéllos solicitaren la revisión de la liquidación del tributo.

Los funcionarios que efectúen remates de bienes de sucesiones no entregarán el producto de la subasta, a menos de haberse pagado o garantizado el impuesto, o de haberlo autorizado el Servicio o que el remate se haya acordado ante partidor; pero deberán consignar el producto del remate a la orden del juez en el término de tercero día.

e) Los bienes situados en el extranjero, deberán ser valorados de acuerdo a las normas establecidas en el artículo 46 bis. **(16)**

f) Cuando entre los bienes dejados por el causante figuren negocios o empresas unipersonales, o cuotas en comunidades dueñas de negocios, o empresas, o derechos en sociedades de personas, se asignará a dichos negocios, empresas, derechos o cuotas el valor que resulte de aplicar a los bienes del activo las normas señaladas en este artículo **(17)**, incluyéndose, además, el monto de los valores intangibles valorados de acuerdo a las normas establecidas en el artículo 46 bis**(17)**, todo ello con deducción del pasivo acreditado.

g) Los vehículos serán considerados por el valor de tasación vigente a la fecha de la delación de la herencia que determina el Servicio de Impuestos Internos, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 12°, letra a), del decreto ley N° 3063, de 1979, sobre Rentas Municipales.**(18)**

**Artículo 46 bis.-** Los bienes respecto de los cuales esta ley no establece regla de valoración, serán considerados en su valor corriente en plaza. Para el ejercicio de la facultad establecida en el artículo 64 del Código Tributario, el Servicio de Impuestos Internos deberá citar al contribuyente dentro de los sesenta días siguientes a la presentación de la declaración del impuesto o de la exención del mismo.**(19)**

**Artículo 47.-** Cuando no se justificare la falta de bienes muebles en el inventario, o los inventariados no fueren proporcionados a la masa de bienes que se transmite, o no se hayan podido valorizar dichos bienes, para los efectos de esta ley se estimarán **(20)** en un 20% del valor del inmueble que guarnećían, o a cuyo servicio o explotación estaban destinados, aun cuando el inmueble no fuere de propiedad del causante.