

### El plan de sucesión en la empresa de familia

mínimo encontramos cuatro posibles objetivos para este Plan:

- ▶ Asegurar la continuidad de la empresa.
- ▶ Asegurar la financiación del retiro del empresario (si esto ocurre) y/o la protección y provisión de fondos a su esposa.
- ▶ Asegurar el trato igualitario (a todos por igual) o el equitativo (a cada uno lo que le corresponde) entre los hijos.
- ▶ Minimizar el costo impositivo.
- ▶ Después de definido el objetivo podrá enfocarse el Plan de Transferencia. Pero para ello hay también algunas recomendaciones previas:
- ▶ Conseguir el apoyo (o más aún, el consentimiento, o permiso) de la cónyuge para el proyecto, y;
- ▶ obtener el acuerdo de los otros involucrados, los hijos, para el enfoque.

Ningún aspecto de la transferencia entre generaciones es más azaroso que dar un trato "equitativo" a los hijos. Somos casi preciosistas al distinguir entre equitativo e igualitario. La experiencia nos enseñó que dividir por igual deja sin culpas al Empresario en su rol de padre, pero abre la puerta a dudas sobre la trascendencia efectiva de la Empresa hacia el futuro. Y para muestra basta un ejemplo: qué dirán los hijos que trabajan en la empresa cuando reciban una porción de patrimonio igual que sus hermanos que no lo hacen: "Papá distribuye una porción de patrimonio que por lo menos parcialmente yo ayudé a incrementar. Por ende, un pedazo de lo que tiene mi hermano me fue hurtado".

Por otro lado, los que están fuera de la empresa ven con celos el poder que manejan sus hermanos y no entienden porqué no se distribuyen dividendos y de lo único que se habla es de reinversiones. Más de uno preferiría un monto mucho menor de capital, pero en efectivo y con libre disponibilidad. Estamos en presencia de dos partes, en donde ambas posturas son

*"Ningún aspecto de la transferencia entre generaciones es más azaroso que dar un trato "equitativo" a los hijos. Somos casi preciosistas al distinguir entre equitativo e igualitario. La experiencia nos enseñó que dividir por igual deja sin culpas al Empresario en su rol de padre, pero abre la puerta a dudas sobre la trascendencia efectiva de la Empresa hacia el futuro."*

razonables según sea su lectura. El principio con el que debiera bajarse es, definitivamente, con el de lo equitativo, recibiendo cada uno de los restantes (que no se incorporan a la empresa) su parte en otros bienes, si fuera posible. No es razonable tratar en un artículo como el presente el tema de valuación patrimonial de la empresa de familia, pero es éste uno de los temas clave que también genera recurrentemente conflictos, y al que hay que prestar atención.

Una última palabra sobre impuestos: a pesar que minimizar el costo impositivo es importante, hemos encontrado en nuestra experiencia que el mantenimiento sano de la relación familiar y el asegurar la trascendencia empresarial a veces se oponen o desequilibran ese ahorro en impuestos. Y una palabra promocional hacia los colegas: la asistencia profesional de expertos asesores (legales y/o impositivos) logra muchas veces excelentes resultados...pero por favor, no esperen magias.

El proceso de determinar el Plan de Transferencia Patrimonial es hartamente positivo para todos los involucrados.

Cuando esta transferencia ocurre, la próxima generación será capaz de asumir su nuevo papel protagónico sin los riesgos de deterioro que muchas veces marca el comienzo de la suave declinación del negocio familiar. Una vez más, la continuidad de la empresa de familia no está asegurada por designio divino, sino que hay que trabajar para lograr poner en marcha este Plan. Para ello hay que aportar "más de lo mismo" tal como hizo el Empresario hasta ahora:

- ▶ Talento para "ver" cuál es el mejor camino.
- ▶ Coraje para convencerse que es un problema que él debe enfrentar.
- ▶ Tiempo para tomar distancia y preparar las soluciones deseadas.

Son muchas las veces que en la consulta profesional tenemos delante a hombres que han sido capaces de construir algo casi mágicamente, y desde la nada. Y estos mismos hombres no son capaces de encontrar el camino para ceder aquello que les es propio. Para esto no hay que esperar un acontecimiento divino. La solución está en nuestras manos.



### Columna de Opinión

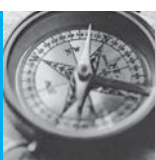
NOMBRE Y APELLIDO: Carlos Kaplun

TÍTULO: Dr. en Cs. Económicas (UBA)

ESPECIALIDAD: Empresas de Familia

Cursó estudios de postgrado en Argentina, Brasil, México y Estados Unidos. Especializado en el tema de EMPRESAS DE FAMILIA, fue el iniciador de esta práctica profesional en Argentina, a través de su trabajo con varios miles de empresas de familia. Es Consultor Profesional especializado en temas de Manejo de Empresas de Familia, Cambio Generacional e Incorporación de los Hijos, Mediación, Arbitraje y Solución de Conflictos en Empresas de Familia, Definición de Nuevos Negocios, Rol de la Mujer en las Empresas de Familia, Planificación y Estrategias para el Crecimiento, Organización, Información y Gestión.

Carlos Kaplun en La Plata el 18 de octubre / Informes en FEMAPE: [info@femape.org.ar](mailto:info@femape.org.ar)



## TRES DE FEBRERO

### Anunciaron la construcción de una autovía

El 14 de agosto de 2007 el presidente Néstor Kirchner encabezó el acto de apertura de ofertas para la construcción de la autovía 201 en el partido bonaerense de Tres de Febrero. La autovía de 4,5 km, que unirá la ruta provincial 4 y la calle General Hornos, implicará una inversión cercana a los 83 millones de pesos. Además, dentro de estas obras, está prevista la construcción de un viaducto de 540 metros de longitud con estacionamiento bajo calzada. El acto, realizado en el Salón Sur, contó con la presencia del vicepresidente Daniel Scioli, la senadora Cristina Fernández de Kirchner, el ministro de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Julio De Vido y el ministro del Interior, Aníbal Fernández.

Durante su discurso Julio De Vido destacó el trabajo realizado en conjunto con la Municipalidad de Tres de Febrero con el sector industrial, y puso como ejemplo el crecimiento de la planta Peugeot, "un baluarte estratégico", cuya cantidad de trabajadores pasó de 850 en el 2003 a 4.400 en la actualidad. "Esto hace imprescindible la renovación y fundamentalmente la ampliación de la infraestructura de Tres de Febrero", recalcó el funcionario.

El ministro de Planificación Federal también afirmó: "Hay 620 millones de pesos en obras para Tres de Febrero planificadas y proyectadas hasta el año 2011" y "esto habla a las claras de nuestra vocación de planificar, de tener al Estado como un activo protagonista en la inversión."



## TANDIL

### Planta elaboradora de alimentos

Mientras se ejecuta la etapa final de las obras que lleva adelante el Municipio en el ex Mercado Municipal, la Secretaría de Desarrollo Social anunció que durante los primeros días de septiembre será inaugurada la Planta Elaboradora de Alimentos que funcionará en ese edificio.

El proyecto diseñado y ejecutado por la Secretaría a cargo de Julio Elichiribehety, con el apoyo del Estado Provincial y Nacional, permitirá la producción de pastas y panificados para el autoabastecimiento de comedores comunitarios, hogares y otras dependencias del Municipio como el Hospital Ramón Santamarina. Esta labor estará a cargo de personas que serán capacitadas especialmente para tal fin.

Las instalaciones incluirán espacios en el que emprendedores locales elaborarán licores y otros productos con el control bromatológico correspondiente. Elichiribehety explicó que la inversión realizada para reacondicionar por completo los casi 450 metros cuadrados del lugar ronda los 300.000 pesos. "Este emprendimiento tiene al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, al Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia, la Secretaría de Desarrollo Local y la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio como actores centrales y que trabajan en forma conjunta. La Provincia realizó un importante aporte de 70.000 pesos que nos permitió la finalización de las obras, mientras que la Nación adquirió la totalidad de las máquinas necesarias para la producción, con una inversión de más de 100.000 pesos. El resto fue aportado por el Municipio", precisó.

Sobre el funcionamiento de la planta, Elichiribehety detalló que "que en el caso de la elaboración de panificados trabajarán vecinos que serán capacitados especialmente para la tarea, a partir de un convenio con Cáritas y con el empresario Reynaldo Heredia, propietario de Molinos El Sureño".

"La producción de pastas y panificados estará destinada a hogares municipales, comedores y otras dependencias municipales, pero también se habilitará un local sobre la avenida Colón, en el que se venderán los productos que surjan desde dichos micro emprendimientos a un bajo costo", adelantó el funcionario. En el caso del espacio para la fabricación de licores y otros productos será utilizado por diversos emprendimientos, "que también recibirán capacitación y en el que ya venimos trabajando junto a la Secretaría de Desarrollo Local y por medio de un convenio con el INTA".

El Secretario anticipó que la inauguración de la Planta se concretará durante los primeros días de septiembre. "En la ocasión estará presente el Director Provincial de Coordinación Regional, Luis Stangatti, y la Subsecretaría de Promoción y Protección de Los Derechos

del Niño, Cristina Tabolaro, ya que también el Municipio firmará con la Provincia la adhesión al nuevo Sistema de Promoción y Protección de Derechos del Niño".



## BAHÍA BLANCA

### Incentivo fiscal para la asistencia a ferias internacionales

La participación en ferias y exposiciones internacionales permite a los empresarios tomar contacto directo con potenciales compradores y competidores de otros mercados. Por lo tanto el municipio asistirá a los mismos en la obtención de los conocimientos necesarios para la participación en estos eventos internacionales, tanto en el país como en el exterior, a fin de lograr el máximo rendimiento en la utilización de este medio de promoción de ventas. La Ordenanza Municipal 7453/93 establece que las empresas inscriptas como contribuyentes en el Partido de Bahía Blanca que participen en ferias y misiones comerciales en el exterior (consideradas dentro del listado reglamentario) pueden descontar del pago de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene el importe equivalente al costo de un pasaje aéreo (ida y vuelta) al lugar del evento.

Documentación y datos necesarios para acogerse a la ordenanza:

- ▶ 1. Nota dirigida al Intendente solicitando el acogimiento de la misma.
- ▶ 2. Número de contribuyente de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene del solicitante.
- ▶ 3. Fotocopias de los pasajes.
- ▶ 4. Constancia de participación en la feria/ misión.
- ▶ 5. Pago de sellado.

Con estos documentos se deberá conformar un expediente el cual se genera en Mesa de Entrada de la Municipalidad de Bahía Blanca.

Web

Más info en  
<http://www.bahiablanca.gov.ar/empresario/comext1.html>