

Cómo sobrevivir al relevo generacional

15-08-11 00:00 ¿Están los hijos preparados para tomar la posta del negocio? Retirarse es un momento difícil para los líderes. Sin embargo, muchos ejecutivos logran irse tranquilos cuando dejan políticas claras. La experiencia de algunas de las más reconocidas empresas familiares de la Argentina.

 Texto  Enviar  Imprimir  Comentar  Compartir

Por Laura Andahazi

Muchos fundadores de empresas familiares no pueden concebir la vida sin ellas o creen que el negocio funciona sólo gracias a su gestión. Por lo tanto, delegar el mando a la generaciones siguientes les genera tal malestar que lo postergan o trabajan hasta sus últimos días. Sin embargo, los especialistas coinciden en que, para que la sucesión del liderazgo no sea un problema a futuro, la clave es la planificación y la correcta preparación de los sucesores.

En efecto, el retiro no debe pensarse como una decisión que sólo conlleva a una acción

sino que, para asegurar la pervivencia de la firma, es necesaria una estrategia de salida que permita determinar cómo y quién va a ser el o los sucesores. Por lo general, las empresas familiares desean que la firma mantenga su esencia. Sin embargo, los hijos no siempre están capacitados para tomar el timón del barco y es necesario oficiar de maestros, antes de delegar el mando. Guillermo Perkins, director del Centro de Empresas Familiares (Cefam) del IAE Business School, advierte que debe tenerse cuidado al pensar que propiedad y capacidad van de la mano: Este es uno de los errores clásicos que cometen las empresas. Por herencia, los hijos van a ser dueños, pero no, necesariamente, sucesores. Si no hay capacidad, hay que capacitar o considerar la incorporación de un directivo no familiar.

Planificar la salida de la empresa permite pensar las situaciones que se pueden producir y, por lo tanto, buscar las soluciones necesarias, indica Leonardo Glikin, presidente del Consejo Argentino de Planificación Sucesoria (CAPS), quien agrega que la formación a tiempo es un paso fundamental.

Incentivar la formación

Ricky Sarkany es la cuarta generación de zapateros y la segunda de la marca que lleva su nombre. Su padre, Esteban Sarkany, llegó, en 1950, escapando del régimen comunista de su Hungría natal y, con la premisa de que era más fácil venderle 1.000 zapatos a un comerciante que uno a una mujer, se dedicó a la fabricación de calzado. Influído por la moda europea, Esteban Sarkany fue el primero en producir botas y sandalias para mujer en el país, pero sus diseños, aunque innovadores para la época, no alcanzaban el éxito esperado. La perspectiva cambió cuando comenzó a escuchar las propuestas de su hijo quien insistía en que la solución estaba en la venta directa. Cuenta la historia familiar que mientras mi padre cortaba los moldes, yo, con tres años, rescataba los pedazos de cartulina que caían debajo de la mesa y armaba moldes en miniatura, recuerda Ricky Sarkany. Sin embargo, para su padre no alcanzaba con que su hijo aprendiese el oficio, quería que estudiase. Sabía que el trabajo artesanal iba a ser reemplazado por las máquinas y que una carrera universitaria sería el mejor camino. Así fue que Sarkany hijo estudió administración de empresas, hizo un master en Marketing, otro en Administración Estratégica y un doctorado en Ciencias de la Administración. Con 25 años, Ricky tomó la posta de la empresa y transformó el taller creado por su padre en una empresa que hoy viste a las principales figuras del espectáculo, que tiene más de 130 locales y que logró desembarcar en Bolivia, Uruguay, Chile, Colombia y Paraguay.

Hoy, mientras Esteban Sarkany, con 90 años, se dedica a escribir -es autor de un libro de cuentos y una autobiografía-, Sarkany hijo espera conocer que camino seguirán sus cuatro hijas. Me encantaría que ellas quieran continuar pero, para que eso suceda, tengo dos condiciones: que realmente lo quieran y que sean idóneas, confiesa.

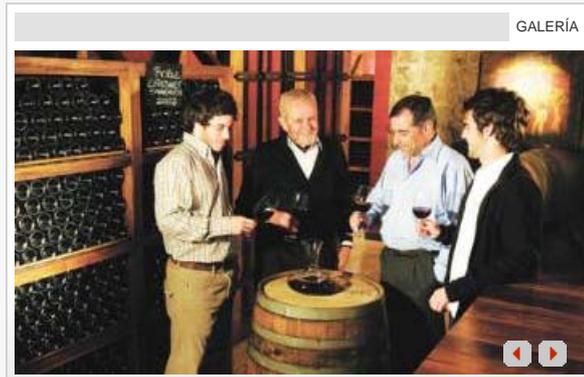
Establecer reglas claras

Libertad de elección e incorporación de nuevas ideas son los dos conceptos con los que la familia Zuccardi piensa la historia de su empresa y de sus miembros. Hoy, en la bodega homónima, que genera un negocio de \$ 248 millones anuales, ya trabajaron tres generaciones. La primera fue la de Alberto Zuccardi, quien la fundó en 1963 y en la que trabajó hasta sus 87 años. La segunda generación la representa su hijo, el gerente General José Alberto Zuccardi, que empezó a trabajar en el año 1973 con 22 años y, la tercera, lo nietos: Sebastián, Miguel y Julia. El mérito de mi padre fue el de no hacerme sentir que trabajar en la bodega era una obligación sino una opción. Pero, además y lo más importante, fue que me dio la libertad de darle a la empresa un giro que, en su momento, fue innovador, cuenta Zuccardi, que desarrolló la inserción de los vinos en el mercado interno y externo. Hasta ese momento, no teníamos marca y no llegábamos al consumidor final.

Tomando como modelo la filosofía de su padre, José Alberto Zuccardi entendió que la incorporación de sus hijos a la empresa debía también significar el desarrollo personal de cada uno en el área que más le entusiasmase. Así, Sebastián está a cargo de la producción de vinos espumantes y de las fincas del Valle Uco; Miguel impulsa la línea de aceites de oliva y Julia lidera la Casa del Visitante, un emprendimiento turístico.

Trabajar en varios sectores

Para la familia Dimare, dueña de una fábrica de juguetes que lleva su apellido desde 1965, el éxito del traspaso



GALERÍA



ÚLTIMO [MÁS VISTO](#) [MÁS COMENTADO](#) [TEMAS](#)

12:20 Iata prevé que 2012 será un año más difícil para las empresas aéreas

11:58 Senasa adelanta vacunación por focos de aftosa en Paraguay

11:47 El Merval sube pendiente de la FED y la situación en Europa

11:45 El Fondo recortó proyecciones de crecimiento de China y EE.UU.

10:56 Wall Street sube por expectativas sobre reunión de la FED

10:55 Cristina llegó a Nueva York para participar de Asamblea de la ONU

10:43 Anibal F. admite que el Estado "no le volvería a dar dinero" a las Madres

10:40 El Bovespa cae tras rebaja de deuda italiana

10:33 El dólar comienza la rueda sin cambios

VER MÁS 

generacional tiene su fundamento en saber transmitir experiencias.

Lo que tuvo de bueno mi viejo es que, desde muy chicos, durante las vacaciones de invierno, nos traía a la fábrica y pasábamos largas tardes, jugando a que trabajábamos. Creo que eso fue fundamental para que, de a poco, fuéramos tomándole cariño al rubro, recuerda Daniel Dimare, el hijo mayor del fundador de la firma. Aunque reconoce que, tratándose de juguetes, era más fácil generar el entusiasmo.

Hoy, el cargo de presidente de la empresa, que el año pasado vendió 681.800 unidades, lo ocupa Antonio Dimare -su fundador- y cada uno de los cinco hijos es responsable de un área. El hecho de que cada uno trabaje en sectores diferentes ayuda mucho a la armonía del negocio, resume Dimare. Aunque la convivencia es buena y funciona como un equipo, la familia confeccionó un protocolo familiar: un documento que sirve para regular la participación en la empresa. En relación a la sucesión, decidimos que, cuando mi padre deje la presidencia, nadie va a reemplazarlo. La dirección va a estar a cargo de un comité formado por los cinco hermanos. Además, el documento establece que las siguientes generaciones que se integren a la empresa deben tener estudios universitarios, deben haber trabajado en otra empresa y se reglamentó que no se van a crear puestos de trabajo especiales para ningún miembro.

Confianza en la delegación

Mi padre me dejaba hacer y cuando vio que las cosas las hacía bien me dio vía libre para ir ocupándome de ciertas actividades, recuerda Fabián Testorelli, presidente y cuarta generación de la cadena de joyerías Testorelli 1887. No obstante, el traspaso de la empresa se fue dando de a poco porque Norberto Testorelli, nieto del fundador, trabajó hasta el día que falleció, a los 81 años. Cuando ocupé la dirección de la empresa, mi papá se desligó de ciertas tareas y se dedicó a lo que realmente lo apasionaba: la fabricación y la reparación de joyas, cuenta el empresario.

Hoy, junto a su hermana, Miriam Testorelli, que está a cargo de la gerencia, trabajan a la par para preparar a los cinco hijos de ella - uno ya se desempeña en la joyería - para, en el futuro, ejercer el mando de la firma en caso de que así lo elijan. Si bien aún para los Testorelli es pronto adelantar supuestos, Fabián Testorelli ya ve con buenos ojos a su sobrino Ignacio: Es un líder natural y muy respetado por sus hermanos, comenta. Si bien, para Glikin, de CAPS, en la mayoría de las empresas argentinas, el traspaso del liderazgo entre generaciones se da de manera improvisada, reconoce que en los últimos años hay una mayor conciencia de que planificar la sucesión es un gran valor.

 [Texto](#)
 [Enviar](#)
 [Imprimir](#)
 [Comentar](#)
 [Compartir](#)

Notas relacionadas

0 Comentarios

IMPORTANTE: Los comentarios publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores y las consecuencias derivadas de ellos pueden ser pasibles de las sanciones legales que correspondan. Aquel usuario que incluya en sus mensajes algún comentario violatorio del [reglamento](#) será eliminado e inhabilitado para volver a comentar.

 [Comentá](#)

USUARIO
 CONTRASEÑA
 RECORDAR

Si Usted no está registrado, haga clic [aquí](#)

COMENTARIO

INGRESE EL CÓDIGO

DUBS

[HOME](#)
[COLUMNISTAS](#)
[MULTIMEDIA](#)
[EMPRESAS](#)
[CARTELERA](#)
[DEPORTES](#)
[TECNOLOGÍA](#)
[ÚLTIMO MOMENTO](#)
[SUSCRÍBASE](#)

CRONISTA.COM

Copyright 2007 | [Cronista.com](#) Todos los derechos reservados

Desarrollado por [Technology for Solutions](#)

[Términos y condiciones](#) | [Mapa del sitio](#) | [Quiénes Somos](#) | 

[MediaKit OnLine Cronista.com](#)



ÚLTIMAS NOTICIAS

[COLUMNISTAS](#)
[MULTIMEDIA](#)
[EMPRESAS](#)
[CARTELERA](#)
[DEPORTES](#)
[TECNOLOGIA](#)
[ÚLTIMO MOMENTO](#)
[SUSCRÍBASE](#)

EDICIÓN IMPRESA

[ECONOMÍA Y POLÍTICA](#)
[NEGOCIOS](#)
[FINANZAS Y MERCADOS](#)
[INTERNACIONAL](#)
[FINANCIAL TIMES](#)
[VALOR](#)
[OPINIÓN](#)
[SUPLEMENTOS](#)
[TODOS LOS TÍTULOS](#)

MERCADOS ONLINE

[BOLSAS](#)
[MONEDAS](#)
[TASAS](#)
[AGRO](#)
[COMMODITIES](#)
[MENDOZA EN TIEMPO REAL](#)