

La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia

Por Leonardo Granato¹ y Nahuel Oddone²

Introducción

La gravitación actual de las empresas familiares en las economías nacionales, representa aproximadamente entre el 75 y el 80% del universo empresario y con operaciones que generan casi la mitad del PB mundial; nos impele a investigar los desafíos de las mismas en el actual mundo globalizado.

El proceso de globalización, es aquí entendido como la transformación de una economía mundial compuesta por la mera agregación de los mercados nacionales en otra en la cual los mercados operan sin tener en cuenta las fronteras nacionales tendiendo a generar una nueva y única unidad compositiva. Desde el punto de vista de la empresa, la globalización ofrece la oportunidad de convertir una serie de negocios de base nacional en un solo negocio de base mundial.

¹ Abogado, Universidad de Belgrano (UB). Magíster en Derecho de la Integración Económica, Universidad del Salvador (USAL) en convenio con l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Docente universitario, Coordinador del Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI) y Co-director de la publicación Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social ("Oídles"), sostenida por el Grupo de Investigación Eumed.net de la Universidad de Málaga. Contacto: granato.leonardo@gmail.com

² Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Magíster en Derecho de la Integración Económica, Universidad del Salvador (USAL) en convenio con l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Master en Integración Económica Global y Regional, Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). Manager di Progetti di Sviluppo Locale, Politecnico di Milano (POLIMI) en convenio con la Universidad de Buenos Aires (UBA). Docente universitario, Coordinador del Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI) y Co-director de la publicación Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social ("Oídles"), sostenida por el Grupo de Investigación Eumed.net de la Universidad de Málaga. Contacto: oddone.nahuel@gmail.com



Para comenzar el análisis debemos tomar en cuenta que las empresas familiares constituyen una organización social en la que interactúan la familia, los negocios y la propiedad.

Es justamente a partir de la trilogía de éstos componentes antes mencionados, que este tipo de empresa adquiere características particulares, sobre todo en lo que hace a su conducción y gestión empresarial, así como también en todo aquello referente a la resolución de conflictos al interior de la misma.

En 1982, los profesores Tagiuri y Davis (Harvard University), desarrollaron el *Three-circle model* (o “Modelo de los tres círculos”) con el objetivo de explicar las interacciones particulares generadas en la empresa familiar, a partir de la fórmula “propiedad, familia y empresa”. La cuestión de la propiedad hace referencia a los accionistas de la empresa, la de la familia a los lazos sanguíneos y, la de la empresa, a las funciones desempeñadas dentro de la misma.

La trilogía nos indica que, para mantener “la familia en el negocio” y “el negocio en la familia”, hace falta un proyecto familiar y un proyecto empresarial, claro y honesto, que analice las situaciones presente pero que contemple proyecciones de futuro, el donde estamos y hacia donde vamos de la familia y cada uno de sus miembros.

Acerca del concepto de empresa

La empresa familiar se presenta históricamente como una de las primeras organizaciones sociales creadas por el hombre.

La empresa “es la organización del trabajo ordenado a la creación de riquezas en beneficio y realización de cuantos la integran, y al servicio de la comunidad” (Kechichian, 1995: 155). Según Mascheroni y Muguillo (2001: 41), la empresa es “(...) un complejo de producción o intercambio de bienes y servicios, dinamizado por el factor afectado a esa actividad específica en el ámbito económico”³.

Estas definiciones encierran, a nuestro entender, tres cuestiones a tener en cuenta:

³ Por su parte, nuestra Ley de Contrato de Trabajo establece: “A los fines de esta ley, se entiende como 'empresa' la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos” (art. 5, primer párrafo).



- La actividad del empresario: dada a partir del propio significado de “emprender”, entendido como iniciativa, decisión y responsabilidad para la búsqueda de una finalidad económica, en donde subyace la suposición de capacidad organizativa y actuación eficiente en el mercado.

- La finalidad económica: la empresa es una unidad organizada para la producción de bienes y servicios destinados al intercambio.

- El grupo humano: entendido como el accionar de un grupo compuesto por personas que obran libremente sobre las cosas en base a sus propias capacidades.

Si bien el estudio de la empresa es el tema central del derecho mercantil moderno, como resalta Etcheverry (1987: 503) “para nosotros la empresa no es una categoría jurídica”, sino un concepto del campo de la economía política, útil en este caso, a los fines de analizar las ventajas y desventajas de la empresa familiar en épocas de la tan mentada “aldea global”.

La familia como grupo humano y empresario

La familia es un grupo compuesto por personas emparentadas entre sí, en donde persiste la idea de alguna condición común y particular solo a ese grupo. Los lazos de sanguinidad son parte estructural del vínculo, y a partir de los mismos se identifican las relaciones como directas (sanguíneas) y políticas (Belluscio, 2002: 4).

El empresario familiar sintetiza “familia y propiedad”. Desde una visión jurídico – económica la familia fue una unidad, incluso en el Derecho Privado Romano, según el cual el *pater familiae* era el único sujeto de derechos patrimoniales.

Según Puebla (1999: 36) este concepto se mantiene durante el período feudal y renace el aspecto económico con la institución del bien de familia.

Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta, y mayor el potencial de conflictos a su interior (Romero, 1995).



Empresa familiar es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos, entrando a su vez su categorización en pequeña y mediana empresa (PyME). De acuerdo a Martínez Nogueira (1996: 33), sus problemas específicos están asociados al entrelazamiento de las cuestiones familiares con las decisiones inherentes al ámbito empresarial.

Donnelley (1974) considera a una empresa familiar cuando aquella ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una misma familia, y cuando esta vinculación ha ejercido una “influencia mutua” sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.

Deben presentarse, al menos, alguna de las siguientes circunstancias: la relación familiar como un factor de importancia a la hora de determinar la sucesión gerencial; esposa e hijos de ejecutivos formando parte del directorio; valores institucionales de la empresa identificados con los de la familia; la actuación de los miembros de la familia se identifica, o se cree identificar, con la reputación de la empresa; los parientes se sienten involucrados a retener las acciones por factores afectivos aún cuando la empresa esté con pérdidas, la posición de los funcionarios familiares en la empresa influencia su posición en la familia, un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al terminar su carrera (Donnelley, 1974).

En lo que respecta a los fundadores de estas empresas, los mismos se caracterizan por un manejo de tipo autocrático, presentando una imagen paternalista y buscando grupos adictos con los que practican un régimen *ad hoc* de premios y castigos. Se quiere lograr una suerte de comportamiento “parroquial” de los subordinados.

Estas características, no son necesariamente negativas. Las mismas son reconocidas como positivas en los primeros años de éstas empresas; conforme pasan los años, *vis-à-vis* los cambios generacionales, los cuestionamientos a la propia autoridad pueden desencadenar crisis de legitimidad.

La falta de intercambios de la empresa con el medio en constante proceso de evolución puede originar crisis de aislamiento; y al no realizarse los mencionados y necesarios cambios, se originará crisis de modernización (Puebla, 1999: 40).



Ventajas y desventajas de la empresa familiar

A los fines de abordar los desafíos de la empresa familiar en la globalización, resulta útil analizar las ventajas y desventajas de la misma.

Entre las ventajas se presenta como un valor esencial el compromiso con la empresa. Hay un mayor compromiso de los integrantes de la familia con la compañía. Este concepto hace que muchas organizaciones empiecen su puesta en marcha siendo familiares debido a la escasez de recursos con la que parten la mayoría de los negocios y emprendimientos.

Los problemas que pueden presentarse para las empresas familiares (extensivos a las PyMEs) en países como el nuestro, suelen clasificarse en externos e internos. Entre los primeros contamos con: falta de crédito, recesión, desocupación, interrupción de la cadena de pagos, cargas impositivas y previsionales, costo elevado de los insumos, el proceso de globalización en sí mismo. Entre los segundos encontramos: escasa organización y profesionalización, carencia de organigrama, descripción de funciones y una política de remuneraciones vinculada a la productividad, falta de control del flujo de caja, carencia de ciertas habilidades gerenciales como la toma de decisiones racionales y otras de índole interpersonal.

Leach (1991) reseña las ventajas de este tipo de empresa enumerando los siguientes puntos: el compromiso; seguido por el conocimiento; la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero; la planeación a largo plazo; una cultura estable; la rapidez en la toma de decisiones; los valores de la confiabilidad y el orgullo personal.

Un estudio patrocinado por la Fundación BBVA y realizado por profesores de la Universidad de Zaragoza, arroja interesantes datos económicos sobre el caso de las empresas familiares en España. En principio, siguiendo este estudio, se puede sostener que las empresas familiares serían más eficientes y productivas pero menos rentables.

En este sentido, las empresas familiares en los sectores manufactureros contribuyen proporcionalmente más que las no familiares a la acumulación de activos tecnológicos: en 1998, entre las empresas familiares con más de 200 trabajadores el 79% hacen I+D, el 53,3% consiguen innovaciones de producto y el esfuerzo de I+D



sobre ventas se sitúa en el 2%; entre las no familiares de similar dimensión las cifras son 74%, 41,6% y 1,74%, respectivamente (Galve Górriz y Salas Fumá, 2003).

La comparación entre empresas familiares y no familiares lleva a conclusiones similares cuando se trata del número de patentes registradas, innovaciones de proceso, gastos de publicidad y actividad exportadora. Sin embargo, no existen diferencias apreciables entre empresas familiares y no familiares en variables de estructura financiera y costo de deuda (Galve Górriz y Salas Fumá, 2003).

Por su parte, las desventajas pueden ser reseñadas en virtud de los denominados “problemas clásicos”: rivalidad entre hermanos, juegos de poder entre gerentes y jefes pertenecientes a los “equipos” de cada hermano, influencia en las decisiones por parte de familiares que no trabajan en la empresa, deseo obsesivo del padre de mantener unida a la familia en torno a la empresa, decisiones tomadas visceralmente o con base en criterios totalmente subjetivos, etcétera.

Orlando Alvarez (2004), identifica los problemas de las empresas familiares a partir de superposición institucional⁴, problemas de selección⁵, problemas de compensación⁶, problemas de evaluación⁷ y problemas de adiestramientos y desarrollo⁸.

Para Leach (1991), las desventajas de este tipo de empresas, estarían dadas a partir de la rigidez del fundador; los desafíos comerciales; la modernización de las técnicas ya obsoletas; el manejo de las transiciones; el incremento de capital; la sucesión; los conflictos emocionales, el liderazgo y su grado de legitimidad y la mezcla de intereses.

En lo que respecta a la continuación de la empresa familiar, las desventajas que plantean mayores riesgos son las siguientes: en primer lugar, la no delegación del poder en la toma de decisiones. Alrededor de dos tercios de los fundadores no delega el poder de decisión ni de mando en sus hijos u otros subordinados.

⁴ Durante los primeros años, estas empresas se benefician de la sobreposición entre principios familiares y empresariales. La naturaleza informal de las relaciones familiares se proyecta dentro de la empresa y se constituye en una corriente continua y confiable de fuerza de trabajo. A medida que los negocios maduran, la sobreposición entre familia y empresa comienza a generar conflictos en la organización.

⁵ Los familiares se sienten con derecho a “reclamar su parte” de la empresa familiar. Desde un punto de vista gerencial el fundador sabe que no es posible que la empresa se convierta en una agencia de empleos.

⁶ Los fundadores tienden a subcompensar a los familiares que trabajan en la empresa, lo cual puede conducir a una situación en la cual los empleados familiares mediocres permanezcan en la firma.

⁷ La separación de propiedad y gerencia implica que los familiares deben ser evaluados de acuerdo con criterios empresariales, al igual que cualquier otra persona en la empresa.



Esta situación antes descripta bloquea la formación de equipos eficaces, capaces de afrontar las exigentes condiciones actuales como una elevada presión tributaria, demandas de calidad y diferenciación por parte del mercado, avances tecnológicos acelerados, competencia interna y externa, necesidad de mejora de los procesos y disminución de los costos, opciones de tercerización, falta de créditos accesibles, entre otras cuestiones.

En segundo lugar, encontramos la carencia de un plan de sucesión. Entre las causas más frecuentes se encuentran: resistencia del fundador a aceptar el paso del tiempo y la declinación natural, competencia con sus hijos y subordinados, falta de intereses extra-laborales, temor a la pérdida de status y de poder, desconfianza en que los sucesores mantengan el nivel económico del fundador luego del retiro y molestias por posible dependencia de los mismos.

Identificando la continuación de la empresa con una determinada generación podríamos sostener que en las empresas de primera generación se da la siguiente situación: el fundador está al mando de las decisiones más importantes y delega lo mínimo (Romero, 1995).

En estos casos, los sistemas administrativos son incipientes. Algunos de sus sucesores inician el ingreso a cargos claves. Como resultado tenemos: la defensa de mitos que no permiten la innovación, una excesiva concentración en la rutina y poca atención a lo estratégico, la ausencia de planeamiento del relevo generacional.

Una segunda generación que se identifica con el intento de mando por parte de los hijos, en la cual el esquema de relacionamiento se presenta de la siguiente manera: el fundador se ha retirado o fallecido y los sucesores están a cargo de los negocios familiares. Existe más de una rama familiar interesada en el desempeño y los resultados económicos de la empresa.

Nos encontramos de esta manera con conflictos de poder entre los sucesores, ausencia de normas y políticas claras entre los socios familiares y un débil conocimiento de los asuntos claves del negocio por parte de los mismos.

⁸ Es frecuente que las necesidades de los familiares no coincidan con las necesidades de la empresa.



El dilema de la supervivencia: la solución de la previsión

Las empresas familiares han sobrevivido al mundo globalizado, pero éste impele a una adaptación constante de sus propias perspectivas históricas. Cambio y continuidad se presentan así como las variables a tomar en cuenta ante esta situación mundial. Las mismas se enlazan con el factor previsión; debido a que desde nuestra óptica, solo logran sobrevivir a los cambios, aquellas empresas en las cuales la previsión está a la orden del día, la determinación en la organización de las esferas intra-empresarias, que a la vez son familiares, se presenta como necesario para la continuidad de la misma.⁹

El planeamiento estratégico debe ser primero para la familia y luego para la empresa. “Ningún negocio de tipo familiar podrá lograr una profesionalización e institucionalización en su administración si no se atiende a la proyección estratégica de la familia” (Bolaños, 2005). La profesionalización se presenta así como una cuestión medular al estudiar el tema de la trascendencia¹⁰.

La institucionalización se presenta como el diseño y la implementación de una estructura de gobernabilidad o *governance*¹¹ entre los diferentes intereses de las partes constitutivas de la empresa. Desde esta perspectiva, la institucionalización consiste en la creación de las dependencias necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. A modo de ejemplo, el consejo familiar¹² y las juntas directivas¹³, han constituido estructuras que han fortalecido la gobernabilidad.

Continuando con esta línea de supervivencia, la formulación de distintos planes tanto para la familia cuanto para la empresa, se presenta como un eslabón clave. Encontramos así, planes estratégicos familiares, planes estratégicos empresariales, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones, planes de contingencia, etcétera.

⁹ Según datos de la Revista Gestión de cada 100 empresas familiares que se crean, sólo 30 sobreviven a la segunda generación, tan solo 15 a la tercera y apenas cuatro a la cuarta generación (2003: 53-54).

¹⁰ Por profesionalización entendemos el mecanismo de sustitución de los miembros no-profesionales de la familia que trabajan en la organización por profesionales no-familiares que se encarguen de sistematizar y administrar la empresa.

¹¹ La *governance* es aquí entendida como la capacidad o el proceso continuo mediante el cual diferentes intereses privados para éste caso y muchas veces contrapuestos; logran ser reacomodados y constituirse en una estrategia cooperativa.

¹² Se encarga de manejar los desacuerdos y trabaja por la unión de los integrantes y la preservación de los valores de la familia.

¹³ Se ha demostrado que para su correcto funcionamiento deben tener al menos dos integrantes externos, ajenos a la familia.



El plan estratégico familiar guiará la evolución de la familia en relación con la empresa. Un documento que podría resultar de este plan podría ser la “Carta Magna”, que viene a constituir una suerte de “Constitución de la Empresa Familiar”, donde se establecen límites, alcances y políticas de relación entre familia – empresa – propiedad. Este documento, usualmente redactado por un consultor externo, es firmado por los familiares como un compromiso para seguir las líneas de acción descritas (Lechuga, 2005).

Los planes de sucesión constituyen otra herramienta de suma importancia para la perdurabilidad de la empresa, y para que ésta no sea afectada por los cambios generacionales.

La voluntad del fundador de planificar su sucesión es un factor decisivo que separa las empresas familiares que perecen de las que logran completar exitosamente su transición hacia un liderazgo de segunda generación.

La sucesión plantea al fundador varias alternativas: escoger un sucesor y conservar la empresa en familia; escoger un sucesor y emitir acciones al público; vender la empresa; fusionar la empresa con otra; disolver la empresa; evitar la planificación y adoptar la alternativa de “cero plan”. Ésta última es la más costosa y destructiva de las opciones, amenaza la estabilidad financiera de la familia. Sin embargo, es la que más frecuentemente adoptan los fundadores

Para la mayoría de los fundadores la planificación de su propia sucesión constituye una actividad difícil. Para facilitar el proceso existen algunas ideas como: la búsqueda de asesoría profesional legal externa; acudir a los colegas fundadores; nombrar una junta directiva independiente; planificar futuras actividades de trabajo. El fundador puede involucrarse en el planeamiento estratégico, dedicarse a la preparación de la nueva generación de gerentes, emprender actividades que sean independientes de la familia o de la empresa.

Los siguientes son para Romero (2005) algunos consejos para empresarios deseosos de planificar una buena sucesión: conforme una baraja de candidatos; incluya a profesionales no familiares que compitan con los familiares; institucionalice un consejo de administración o una junta directiva que eduque a sus familiares en la toma



de decisiones colectivas; estimule los potenciales sucesores para que adquieran experiencia en otros negocios.

Asimismo, fomente el interés de sus familiares por el negocio pero no obligue a ninguno a ingresar en el mismo dado que debe respetar su libre elección; facilite a los potenciales sucesores aprender los aspectos básicos del negocio, construya colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa y elabore un acuerdo familiar o protocolo de familia; imagine un escenario para usted fuera de la empresa y comience a construirlo (Martínez Echezárraga, 2005).

Este protocolo antes mencionado se presenta como “el salvavidas” de las empresas familiares. Vegas (2005) sostiene que: “el relevo generacional supone un completo cambio en la estructura de poder y un gran foco de problemas para las empresas familiares (...) un instrumento para solucionar estos conflictos es el protocolo familiar”.

El protocolo suele ser considerado un “pacto de caballeros”, fuente de derechos y obligaciones para los miembros de la familia. Éste es útil para cualquier tipo de compañía siempre que el fundador y sus socios –posibles sucesores- tengan la voluntad del cambio generacional y estén dispuestos a asumirlo. “Es un traje que nace del consenso” (Vegas, 2005); y si bien el consenso no implica unanimidad garantiza la supervivencia de la empresa familiar.

Los protocolos deben ser elaborados en base a las necesidades y particularidades de cada familia. Las “confecciones estándar” no sirven cuando se habla de empresas familiares, porque como se sostiene coloquialmente “si cada familia es un mundo”, también lo es la empresa producto de ésta. Las regulaciones, instituciones y acuerdos deben ser particulares y únicos a la familia y sus miembros. La diferenciación que le dio origen, permite aquí la persistencia en el tiempo, solo si la misma se mantiene de manera intergeneracional.

Conclusión



En el presente trabajo hemos abordado la cuestión de las empresas familiares como modelo económico, y aquellas ventajas y desventajas que sirven como punto de partida para llevar a cabo un análisis de estos esquemas de organización productiva.

Sin lugar a dudas, las empresas familiares no son ajenas al actual rumbo de globalización mundial, y a las exigencias y desafíos que tales circunstancias acarrearán para esta particular estructura empresarial.

En este sentido, la profesionalización de los integrantes de las empresas familiares y la previsión en los negocios, especialmente a partir de los protocolos familiares, parecieran constituir pilares fundamentales para comenzar a resolver el eterno “dilema” para la supervivencia de dicho tipo de empresa.

Bibliografía

- Alvarez, O. (2004); “La transición en la empresa familiar” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 13/06/2007].
- Belluscio, A. (2002); *Manual de Derecho de Familia*, T. 1. Buenos Aires: Astrea.
- Bolaños, R. (2005); “Empresas familiares” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 10/06/2005].
- Corona, J. (2005); *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Donnelley, R. G. (1974); “La empresa familiar”. *Harvard Business Review*, Nº 21.
- Dreux, D. R. (1990); “Financing Family Business: Alternatives to selling out or going public”. *Family Business Review*, III.
- Etcheverry, R. (1987); *Derecho Comercial y Económico*, Parte General. Buenos Aires: Astrea.
- Etcheverry, R. y Etcheverry, G. (2001); *Mercosur. Negocios y Empresas*. Buenos Aires – Madrid: Editorial Ciudad Argentina.
- Galve Górriz, C. y Salas Fumás, V. (2003); *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Gersick, K. E. et al. (1997); *Empresas familiares*. Barcelona: Editorial McGraw-Hill.
- Kechichian, R. (1995); *Organización del Comercio y de la Empresa*. Buenos Aires: Editorial Braga.



- Leach, P. (1991); *La Empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Lechuga, J. (2005); “Las empresas familiares” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 14/06/2007].
- Martínez Echezárraga, J. (2005); “Sucesión en las empresas familiares: reto al destino” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 14/07/2005].
- Martínez Nogueira, R. (1996); *Empresas familiares*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Mascheroni, F. y Muguillo, R. (2001); *Manual de Sociedades Civiles y Comerciales*, 2^a edición. Buenos Aires: Editorial Universidad.
- Puebla, F. (1999); *PyMEs, su economía y organización*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Romero, L. (2005); “La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 15/06/2007].
- Srebrow, C. (1996); “Desafíos de la empresa familiar”. *Revista Producción* N ° 7.
- Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1982); “Bivalent attributes of the family firm”. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, *Family Business Review*, IX.
- Vegas, P. (2005); “El Protocolo, un salvavidas para las empresas familiares” en: <http://www.expansionyempleo.com> [recuperado: 14/06/2007].

