

# EMPRESAS FAMILIARES

## Parte 3

### ORGANIZANDO LA EMPRESA FAMILIAR

Hemos esbozado las características de las empresas familiares, los roles complejos de sus miembros, los conflictos que se generan y los ciclos de vida de las mismas.

Pero, esencialmente, la empresa familiar debe funcionar adecuadamente, como cualquier clase de organización. Quienes comparten la propiedad, las responsabilidades, la conducción, etc., deben también afrontar los resultados que pueden, eventualmente, producir diferencias entre sus componentes dadas las diversas expectativas, derechos y enfoques que sobre su actuación provocan.

Por ello, resulta imprescindible establecer estructuras, sistemas de decisión, ordenar procesos, etc. En resumen, debemos ponerla en marcha -o alternativamente- refuncionalizarla coherentemente.

Esto no implica necesariamente, la aplicación indiscriminada de recetas sino acometer un profundo estudio de su cultura, de su vida que, como tal, reflejará el estado de espíritu colectivo (En las primeras épocas fuertemente influenciado por el fundador) y en donde prevalecerán determinadas pautas, creencias y valores que le otorgarán una identidad definida. Sobre esa identidad debe recrearse la idea, la justificación y la explotación de la empresa. Porque de ese interés común, emergerán los símbolos racionales, alrededor de los cuales se desarrollará la empresa familiar.

### **A.-LAS DISTINTAS MIRADAS**

Una de las cuestiones básicas -afirmaríamos con más precisión: "crítica"- es la «mirada» desde donde se establecerán los patrones de conducta, para resolver todos y cada uno de los problemas que se presenten. Ward (1994) nos proporciona una matriz precisa para observar cual es la esencia de la cuestión y las «filosofías» adoptadas para direccionar las acciones hacia el futuro. (Ver cuadro 1).

Como puede apreciarse, los atributos expuestos permiten

examinar -según el criterio de la mirada- decisiones distintas y por lógica, con consecuencias que también lo serán.

En función de ello, trataremos dos cuestiones importantísimas como son los Órganos de Gobierno y la Planeación de la sucesión, que constituyen aspectos insoslayables en esta temática.

### **B.- LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

En este acápite, nos referiremos específicamente a los órganos que son funcionales a las Empresas Familiares. Se enunciarán los principales y a posteriori, la posibilidad de incorporarlos a las estructuras si se hacen necesarios. Por lo demás, aquellos órganos que son expresión de la normativa legal sean sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Anónimas, etc, no serán tratados en este punto.

En esa idea, pues, enunciamos los siguientes:

**b.1.- Foro familiar:** Para algunos autores también denominado «Consejo Familiar» que se ocupa de los asuntos de la familia empresaria. En tal sentido, gobierna y controla la actividad que incluye a todos los miembros familiares sin excepción, que estén relacionadas con la empresa. Es recomendable que los menores, al partir de los 15 o 16 años, comiencen a participar para su eventual incorporación.

Entre sus funciones, podemos citar:

- Articular valores, creencias e intereses que se vinculan con los objetivos de las familias, los códigos de conducta y éticos que pueden estar plasmados en el «protocolo familiar».
- Planificar el futuro de la familia empresaria.
- Facilitar la cohesión familiar en la empresa y la coherencia empresaria, en la familia.
- Resguardar los intereses de los familiares que no trabajen en la empresa.

**b.2.- Protocolo familiar:** También denominado «Estatu-



<b>DECISIONES DE LA EMPRESA</b>	<b>PRIMERO LA EMPRESA</b>	<b>PRIMERO LA FAMILIA</b>	<b>PRIMERO LA EMPRESA FAMILIAR</b>
Reglas para ingresar.	Para trabajos específicos, si se está capacitado.	Todos son acogidos.	Se dará oportunidad a todos los individuos dentro y fuera de la empresa, según las necesidades del negocio.
Remuneraciones.	Como lo especifica la descripción de las tareas asignadas a su posición.	La misma remuneración para todos los miembros de la misma generación.	Un nivel de vida aceptable y asegurado para todos.
Propiedad de las acciones.	Según la filosofía de la empresa (es decir, todo en manos del director general o distribución según el aporte o incluso entre empleados no pertenecientes a la familia).	Igual para cada rama de la familia.	Los mismos valores para todos: algunos como accionistas, otros como inversores pasivos y oportunidades para emprender su propio negocio.
Dividendos	Ninguno	Rendimiento justo y estable del capital invertido.	Rendimiento modesto y variable del capital.
Autoridad y posición.	Sobre la base del mérito, en una jerarquía basada en el principio de que cada persona tiene un solo jefe.	Igual jerarquía para todos los miembros de una generación y participación en la toma de decisiones por todos los accionistas.	La misma jerarquía para todos los de alto nivel de capacidad.
Gobierno y dirección.	Directorio extrafamiliar.	Consenso familiar amplio.	Consejo familiar representativo.
Papel en la comunidad.	Liderazgo.	Voluntario.	Activo según las necesidades familiares y los intereses individuales.

to familiar» «Constitución familiar» «Acuerdos de familia» etc. . Y que si bien no debe entenderse como un «órgano» propiamente dicho, tiene como función clarificar y normativizar la misión de la empresa y establecer las pautas de relación indispensable que tienen relación con los patrimonios empresarios y familiares.

Entre sus contenidos, puede incluirse:

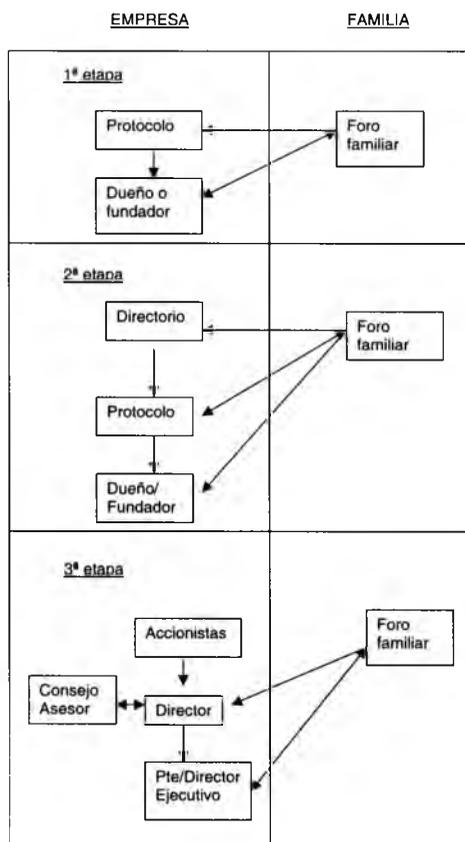
- Objetivos y filosofía del grupo.
- Normas con relación a los órganos empresarios vinculados con la familia.
- Criterios para la incorporación de familiares a la empresa.

- Códigos de ética, de conducta y comportamientos para sus miembros.
- Políticas que afecten a los familiares que trabajen en la empresa (Remuneraciones, promociones, desempeño, etc.). Vigencia y condiciones para su modificación.

Por supuesto que debe existir una sólida coherencia entre la normativa legal positiva y los que se instrumente en el protocolo. Gonzalo Hinojosa, (1997) comenta el éxito de su implementación en el grupo Cortefiel de España, señalando «... hay que decir que las medidas deben siempre ser adoptadas cuando son necesarias, no cuando son imprescindibles...» Y esa idea debe ser internalizada por los miembros de la E.F.



Cuadro 2



En realidad, este «Protocolo» que bien puede ser un simple Libro de Actas y llevándolo al extremo a un Cuaderno de acuerdos, puede -y en la realidad así se expresa- funcionar aún en las pequeñas empresas.

**b.3.- Consejo Asesor:** Cuando la empresa transita la segunda o tercera generación, es conveniente separar entre una junta o foro familiar, de la que forman parte todos los familiares y un Consejo Asesor, en donde estarán representados los diferentes grupos con intereses en la empresa y, en portunidades, los asesores no permanentes (Consultores, abogados, agentes expertos en fideicomiso, psicólogos, etc.).

Por supuesto que su funcionamiento no resulta simple en virtud que muchos de los protagonistas entenderán que la participación de terceros extraños viola normas de privacidad de la empresa familiar.

En otros casos, el Consejo solo está formado por los representantes de intereses y el asesoramiento llega por los medios normales dentro de la empresa, sin entrar en roces no deseados con el ámbito familiar.

**b.4.- Otras instituciones familiares:** Lo expuesto es meramente ejemplificativo, pudiendo crearse otras instituciones con funciones diversas y relaciones intra e inter familiares. (Neubauer y Lank, 1999). Así, por ejemplo, existen Comités de accionistas familiares y Comités de nombramientos familiares, como también grupos destinados a preparar -vía formación- a los futuros dirigentes. En otros casos, se ofrecen sectores dedicados a actividades recreativas o de servicios a terceros, etc. Pero, como se observa, estamos hablando de empresas de cierta envergadura. Debe quedar claro que estos grupos -sin entrar en una burocratización innecesaria- pueden utilizarse en la resolución de conflictos.

**b.5.- Los órganos y las estructuras propuestas:** Siguiendo la línea de los ciclos de vida, podemos afirmar que resultan difíciles de implementar en la primera fase en donde la supremacía familiar sobre la empresa resiste los avances de la profesionalización. Sin perjuicio de ello, podemos observar una aproximación en el cuadro 2 que puede ser flexibilizada y adaptada a las características propias de cada núcleo empresario-familiar. Las etapas no son -necesariamente- coincidentes con los ciclos de vida.



## C.- PLANIFICANDO LA SUCESIÓN:

La planificación de la sucesión comprende la creación de documentos, implementación de procedimientos y prácticas, internalización de pautas, etc. que convergen a una ordenada transferencia de la propiedad y del gobierno de la firma hacia otras personas de la familia.

Emergerán allí, problemas legales, impositivos, de mera convivencia familiar, los que en definitiva hará de esta cuestión un punto neurálgico y casi siempre, problemático. Porque si bien, la iniciación del proceso empresario-sucesorio no significa la muerte, nuestra cultura solapa lo biológico en lo meramente procedimental de una manera enfática y como tal, profundiza diferencias, acrecienta celos y remarca discrepancias.

En buena medida, la responsabilidad es de aquel o aquellos que deben iniciar el proceso y en que en su ambivalencia, desconocimiento o falta de asesoramiento demoran innecesariamente las decisiones o la hibridizan con las consecuencias que ello trae. Existen numerosos ejemplos de lo que hablamos y estamos seguros que cada uno de los lectores, conoce uno o más. Así, Guccio Gucci creó un imperio que alcanzó excelente desarrollo, educando a sus hijos en un marco de extrema competitividad, con la idea darwiniana de permanencia. A su muerte, las luchas llevaron a la venta de la empresa que hoy, pertenece a una transnacional arabe, Investcorp. En otra dimensión, Vicente (1999) nos proporciona un ejemplo de los que habitualmente transitamos en nuestro medio, con un final abierto, pero complejo y muy rico en alternativas.

En todos los casos, los problemas que devienen al tratar de resolver la "continuidad" de las empresas familiares, merecen ser atendidos en profundidad y equilibrio que no siempre, es un valor presente. Es más, las estadísticas europeas muestran que la esperanza de vida media de las empresas familiares es solo la mitad de aquellas empresas que no lo son. Y esa situación aparece más evidente y grave, en los Estados Unidos. Lamentablemente carecemos de datos de nuestro país.

En definitiva, el fundador espera y desea que su hijo/a, pueda continuar con la empresa. Pero esas expectativas se diluyen cuando el encuadre pierde la perspectiva que señalamos en el párrafo anterior. ¿Cuales son las razones?. Trataremos de analizarlas dentro del criterio que subyace en estas entregas.

c.1.- Las inevitables demoras: Si bien el proceso puede durar mucho tiempo, las vacilaciones de los responsables lo alargan más, provocando como ya hemos dicho una sucesión, pero de problemas. Cuales son las razones, aparentes o reales?. Podríamos sintetizarlas en las siguientes:

- a.- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir.
- b.- Temor a no tener nada que hacer.
- c.- Temor a la pérdida de status social.
- d.- Esperar a incrementar el patrimonio para posibilitar separaciones sustanciosas entre los hijos.
- e.- Los hijos, aún no están preparados.
- f.- Los hijos están preparados, pero necesitan la su pervisión del padre.
- g.- "Estoy en el mejor momento de mi vida".
- h.- Algunas experiencias negativas de sus hijos.
- i.- Desconocer la forma adecuada de iniciarla.
- j.- Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar.
- k.- El elegido, murió en un accidente.
- l.- La demora esconde otros "problemas" familiares.
- m.- No logro convencerlos de mi retiro simbólico (Ver punto c.2.-).
- n.- La empresa es mi vida. Dejarla, es morir.

**c.2.- Los retiros simbólicos:** Sonnenfeld (1988) desarrolló una tipología de cuatro estilos de retiros, en base a entrevistas a 50 jefes CEO, que entendemos sumamente interesantes para mostrar algunas formas simbólicas de retirarse....sin hacerlo.

Es evidente que la sucesión se estructura en dos instancias. O bien, se plantea y ejecuta. O, al morir el fundador quedan los problemas para la sucesión. En el primer caso, pueden establecerse algunos puntos interesantes que posibilitan los siguientes perfiles:

c.2.1.- Monarcas: Procuran morir en la posición del mando. O resisten los embates que pueden producirse dentro de la familia para desplazarlo. Y solo una insurrección lo puede lograr.

c.2.2.- Generales: Pueden ser desalojados, pero maquinan su retorno ante lo que creen el desastre de la empresa y la posibilidad de "salvarla".

c.2.3.- Embajadores: Abandonan su puesto sin gestos traumáticos y actúan con frecuencia como consejeros.

c.2.4.- Gobernadores: Conducen la empresa por un tiempo, se retiran y buscan otras actividades.

En general, estas formas aparecen mezcladas y no siempre son reconocidas por los protagonistas. Pero, son interesantes para el análisis de las condiciones del fundador que se



---

retira...simbólicamente, en ocasiones.

c.3.- Las "dos" sucesiones: Las dificultades suelen venir por partida doble. Porque existen dos aspectos en la sucesión que jugarán en distintos niveles. Ellos son:

- Sucesión en la dirección.
- Sucesión en la propiedad.

Una adecuada interrelación entre las dos cuestiones, de por sí complejas, asegura la continuidad que se pretende en una sucesión empresaria. Una dispersión inadecuada o una elección errónea puede originar conflictos de difícil solución. Por ejemplo, en el traspaso de la primera a la segunda generación existe una tendencia a otorgar la empresa –dirección y propiedad- a los hijos varones y si existen, otras propiedades a las hijas mujeres. Pero, como veremos, lejos de constituirse en una salida óptima, conlleva más dificultades que bondades.

Esta instancia, es solo el colofón de una pre- paración que puede llevar años. Mucho andar para formalizar la estructura que antes dependía de la actividad emprendedora de su fundador. Mucho andar para ordenar los procesos que posibilitarán la aparición de nuevos decididores. Mucho andar, en fin, para dominar los conflictos que existieron y que deben superarse para mostrar un horizonte aceptable a quienes siguen.

c.3.2.- Cambiando la propiedad: En general, este punto comienza a ser conversado y estudiado cuando la próxima generación es aún joven. Razones impositivas y legales, hacer pensar en salidas equilibradas.....aunque no siempre la presunta igualdad numérica implica igualdad sucesoria. Porque aquí se transfiere (Font y Gallo, 1997)

- Los derechos o una parte del capital social.
- Los derechos a futuros ingresos.
- Los derechos a una futura revalorización.
- Los derechos al control sobre una entidad.

De allí, que el ejemplo expuesto en la introducción de este punto es, justamente, problemático. Excede el marco de este trabajo incursionar en las variantes que existen. Pero sí, es necesario tomar cabal conocimiento de la necesidad de procurar una coherencia entre los planes de la sucesión en cuanto a la propiedad y en cuanto a la dirección.

Por una parte, hay quienes sostienen la idea del propietario gerente, por la que quedarán en la empresa únicamente quienes dirigen la misma. Y por otra, la denominada "institucionalización de la familia como propietaria" en don-

de cohabitan quienes dirigen y quienes son solamente propietarios. Y este paso, puede dar lugar en un futuro a la aparición en la conducción de profesionales ajenos a la familia.

c.4.- La palabra convence, pero el ejemplo arrastra: Este concepto, denso y a la vez, preciso (Amat, 1998) acota la dimensión de la temática. Pero, como es intención alejarnos de las recetas y centrarnos en las interacciones, entendemos positivo el encuadre de la relación que más frecuentemente se da: padres e hijos.

Esta relación aparece subordinada a las necesidades de las partes. El padre requiere el control y el reconocimiento de lo hecho, y se incrementa tal situación cuando pretende satisfacer en sus herederos lo que no pudo hacer en sus inicios. Pero, a su vez, el hijo habrá de requerir autonomía, cobertura y reconocimiento en lo que va haciendo como actitud de aprobación.

Y este "juego" que aparece como simple, lejos está de serlo. En anteriores entregas hemos planteado la necesidad de compartir lo cotidiano como forma de aprendizaje. Cuando se aproxima la transferencia de mando o de propiedad, o de ambas, aparecen los errores en la relación familia-empresa que tanto nos preocupan. Si se ha sabido crear un ambiente de permanente intercambio, con discusiones constructivas, con diálogos enriquecedores, las soluciones no suelen estar lejos. Pero, si no se ha comprendido –especialmente desde el lado paterno e incluso de la influencia materna- que no se trata de un "regalo" o de una "donación", los problemas emergerán duramente. Si el camino se hace andando, esta debe ser una premisa ineluctable para que la sucesión pueda ser viable, respetando las interrelaciones.

c.5.- Cerrando el círculo: "La sucesión también significa un cambio en las relaciones con los demás accionistas y miembros de la familia" (Gallo, 1996).

Como decimos en el párrafo anterior, las necesidades del padre y del hijo, no siempre se compadecen. Por ello, puede recibirse dirección y propiedad, pero lamentablemente por el mismo sector de la autovía se reciben los problemas del deterioro relacional familiar-empresario. Y esta es una responsabilidad indelegable del "sucedido". Hemos visto algunas formas de alejarse sin alejarse que, por supuesto, no configuran una solución aunque –en oportunidades- puedan ser utilizadas.

En este punto, entendemos de muy buen uso algunas de las instituciones familiares que enunciamos en esta entrega para contribuir a solidificar el compromiso familiar y la unidad empresaria, pilares básicos para superar el problema de la sucesión que es, a no dudarlo, mucho más cruento de lo que a veces parece.



## D.- LA IRONÍA PARA EL FINAL...?

El cuadro que cierra esta penúltima entrega (Leach, 1993) es lo suficientemente representativo de situaciones que conocemos.

Puede provocar una sonrisa...., pero es el núcleo a superar para que el nudo gordiano, deje de ser tal.



- ***Desde luego, van a tener absoluta autoridad para someter todo a mi aprobación.***

OTTORINO OSCAR MUCCI  
Profesor "EMPRESAS FAMILIARES"  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales-(U.N.M.D.P.)

### Bibliografía

- 1.- AMAT, Joan M. (1998) . "La continuidad de la Empresa Familiar". Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.
- 2.- FONT, Vicente y GALLO, Miguel Angel (1989). "La Empresa Familiar 3". Edit. Iese, Navarra, España. Reimpresión 1997.
- 3.- GALLO, Miguel Angel (1996). Obra citada parte 2.
- 4.- HINOJOSA, Gonzalo (1997). "Problemática específica del gobierno de Empresas Familiares". Depto. Ingeniería Industrial, grupo Cortefiel, A. B. Asesores, Madrid, España.
- 5.- LEACH, Peter (1993). Obra citada , parte 2.
- 6.- NEUBAUER, Fred y LANK, Alden (1999). "La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure". Edit. Deusto, Bilbao, España.
- 7.- SONNENFELD, J. (1988). "Que hacemos cuando el CEO se retire". Citado por Leach Peter "La Empresa Familiar". Edit. Granica, Barcelona, España.
- 8.- VICENTE, Miguel Angel (1999). "Empresas de familia". Revista Quipu N° 14, agosto de 1999, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Delegación General Pueyrredón, Mar del Plata.
- 9.- WARD, John L. (1994). Obra citada parte 2.

