

Es muy común escuchar que las empresas familiares son conflictivas y también, que para preservar las relaciones personales de los problemas empresariales es mejor optar por separarse.

Pareciera que al no poder manejar las tensiones, naturales de todo sistema empresario, optamos por la división.

La consecuencia directa de esa decisión es la pérdida de valor, ya sea por los conflictos que estas divisiones pueden generar como por la pérdida de escala que impacta directamente en las posibilidades de lograr mejores niveles de rentabilidad.

El momento más triste llega cuando nos damos cuenta de que al dividirnos no hemos hecho otra cosa que retrasar el desafío una generación más, aproximadamente 20 años, perdiendo la oportunidad de promover un contexto de negocios más próspero y sustentable para nuestra familia y también, para nuestra comunidad.

¿Y si tomamos el desafío? ¿Cuáles son sus implicancias?

Vamos a tratar de entender un poco mejor de qué se trata la Empresa Administrada por sus Dueños y Familiar (EADyF), comprender su particular dinámica y luego dimensionar más precisamente el desafío que enfrentamos.

Como primera medida quiero **confesar** que mi visión de la **Empresa Administrada por sus Dueños y Familiar** es **optimista** y, a la vez, **realista**. Trato de transmitirla mostrando sus rasgos particulares y también su gran potencial de desarrollo.

Los negocios administrados por sus dueños representan, según distintas fuentes, entre el 70% y el 80% de los negocios en el mundo. Lo cual nos conduce a entender que son el motor de la economía de cualquier país.

Ahora bien, sólo el 30% de ellos llega a la segunda generación y un escaso 10% a la tercera.ⁱ

¿Qué ocurre y cuáles son las causas de esta mortalidad temprana?

Muchos responderán que la razón es que la Empresa Familiar (EF) es altamente conflictiva. Desde mi punto de vista la conflictividad es consecuencia de una cantidad de decisiones desafortunadas y sobre todo, de **la imposibilidad de manejar, administrar o gerenciar un proceso de toma de decisiones y relaciones societarias más complejo**. Ahora bien, no es necesario que una empresa sea familiar para que sea conflictiva, sobran ejemplos de EADs que pasan por grandes problemas y se dividen, o son compradas por alguno de los socios o son liquidadas, cuando no se van a la quiebra.

En definitiva, la hipótesis que propongo trabajar es: “La conflictividad no es producto del “ser familiar” sino de la **falta de Cultura Empresaria** y de **Afecto Societario**, es decir, del interés común de los socios por alcanzar objetivos empresarios definidos”.

¿Cómo podemos prepararnos, del mejor modo posible, para enfrentar el desafío?

Tal vez nos ayude el análisis de las causas que indujeron al 21% de los participantes en la investigación realizada para este Congreso a responder que sus empresas “**no son familiares**”. En ediciones anteriores hemos podido verificar mediciones similares: un quinto de los encuestados consideran a sus empresas no familiares. También puede ayudarnos comprender al 70% que respondió “**no querer incorporar nuevos accionistas con aporte de capital**”, cifra que representa una mejora respecto de la situación relevada en ediciones anteriores que alcanzaba al 90% de los encuestados.

¿Por qué responderían los encuestados en este Congreso que su empresa no es familiar? Las respuestas son muchas y distintas: porque trabaja el dueño solo en la empresa, porque él es su fundador y no hay miembros de la familia involucrados, porque es el único dueño o porque tiene socios no familiares, porque tener socios es “mala palabra”, porque no quiere tener que compartir decisiones con otros, entre otras.

Esta falta de vocación para la incorporación de socios tiene al menos dos implicancias: por un lado puede operar como límite al crecimiento y por otro impide el desarrollo de capacidades para interactuar con accionistas. Esta última cuestión se transforma en una segura fuente de conflictos para la EF del futuro, en la cual, indefectiblemente, aparecerán nuevos socios con los que será oportuno convivir, tomar decisiones y desarrollar una Visión común del negocio para lograr una continuidad armónica.

Lo cierto es que todas estas respuestas explican en buena medida la poca longevidad alcanzada por las EAD. Al no reconocerse tempranamente como EF se ven imposibilitadas, o al menos demoradas en el desarrollo de una Cultura de Familia Empresaria que acompañe adecuadamente la evolución del Negocio. Al no querer incorporar nuevos socios encuentran límites a las posibilidades de crecimiento, tanto por la capacidad financiera como por el nivel de riesgo asumido; pero, lo que es mucho más importante, pierden la oportunidad de prepararse adecuadamente para una estructura de propiedad atomizada, es decir con varios socios, estructura natural de la EF.

Con el tiempo y apoyados en la práctica de campo y el desarrollo de proyectos de investigación, hemos podido determinar que el origen se encuentra en la esencia misma de la EAD y en la tradición formada por los propios Dueños Administradores con respecto al modo de conducción y liderazgo. Un tema fundamental es la concentración de roles en el fundador que parece condicionar a la empresa en su proceso evolutivo. Es indispensable que este estilo de gestión sea modificado, tanto para asimilar y promover el crecimiento como para gestionar

la evolución en la propiedad. Si esto no ocurriera, el crecimiento encontrará un límite y la propiedad se concentrará.

Es clave entonces internalizar el concepto de Dueño Administrador y tener claras sus implicancias en la fundación y evolución de los negocios familiares.

Las EADs enfrentan, tempranamente, el desafío de superar la dependencia de su fundador o de sus fundadores. Subsistir sin él o ellos es una “empresa” en sí misma y la primera gran batalla que deben librar.

Al iniciar un emprendimiento empresario, por lógica, su fundador ocupa roles en todos los ámbitos de decisión (propiedad, dirección y operación). Esto hace que la empresa sea muy ágil en sus decisiones y mantenga altos niveles de efectividad, creciendo a tasas importantes.

Por lo general, las empresas superan con total naturalidad las primeras Crisis de Crecimiento (crisis generadas por falta de capacidad operativa para llevar a cabo las tareas del día a día) incorporando personal para áreas operativas y delegándole las acciones concretas, mientras el Dueño Administrador mantiene su supervisión directa.

Este proceso de desarrollo puede sostenerse hasta el punto en que es necesario comenzar a delegar decisiones ejecutivas, lo que implica promover personal existente a posiciones de mayor grado jerárquico y buscar reemplazos para cubrir las funciones operativas, o incorporar personal más calificado. Cuanto más importantes sean las funciones a delegar, más confianza y/o calificación serán requeridas al postulante.

Llega entonces la fase clave de la Crisis de Crecimiento que consiste en dejar la operación en manos de otras personas -distintas del Dueño Administrador- para asentarse éste en la posición de Director. Es oportuno aclarar que esto ocurrirá en la medida en que las características del negocio en términos de complejidad y magnitud lo justifiquen o que las expectativas del Dueño Administrador vayan más allá de la empresa que ha desarrollado; de otro modo podría ser innecesario avanzar en esta línea. A esta misma instancia, clave por cierto, puede llegarse por el mero paso de los años, por la vocación de retiro del Dueño Administrador o bien por su fallecimiento.

La capacidad de subsistencia de la EAD dependerá, en primer lugar, de la independencia que la operación haya desarrollado de su fundador y luego, de la habilidad de sus sucesores para fijar un Norte a la organización y darle su propia impronta.

Mi meta es concientizar a los Dueños Administradores acerca de la importancia que tiene reconocer tempranamente que se encuentran al frente de una **empresa familiar en potencia**, porque esto les permitirá tomar las decisiones necesarias para gestionarlas eficazmente y preservar así las relaciones personales y la riqueza familiar de la misma.

Dueño-Administrador es la persona que goza de la propiedad de una empresa y desempeña, a la vez, tanto roles directivos, como operativos y/o administrativos en ella.

Existen distintas definiciones de Empresa Familiar. Algunas más restrictivas consideran que una empresa es familiar cuando más de un miembro de la familia “trabaja” en ella. Una definición intermedia la considera familiar cuando miembros de una familia gozan del control de la sociedad a partir de su tenencia accionaria. La más amplia, propuesta por el Prof. Renato Tagiuri reza que es una **Empresa Familiar** cuando “... dos o más miembros de la familia extendida, influyen la dirección de la empresa a través del ejercicio de lazos de parentesco, roles gerenciales o derechos de propiedad”.

Desde mi punto de vista la definición más adecuada, para cumplir con los fines que nos proponemos, es aquella que nos permita identificar a la empresa como familiar lo antes posible. De modo que a la definición del Prof. Tagiuri, con el debido respeto, le agregaría los términos “directa o indirectamente”, en el convencimiento de que **una EAD es una empresa familiar en potencia** y de que, aunque no se lo propongan, **los miembros de la familia con sus actitudes influyen de manera determinante en los destinos de la empresa**.

Luego, y sosteniendo la necesidad de reconocer la condición de familiar lo antes posible, podemos describir a la empresa familiar por sus principales características:

1. *Están constituidas sobre un legado y una tradición histórica*

Una empresa familiar reconoce en sus orígenes y en el traspaso generacional la transferencia de un legado y el orgullo de una tradición. Es frecuente encontrar empresas que no son familiares técnicamente, porque han pasado por un proceso de concentración de propiedad, pero sin embargo, sostienen que sí lo son porque su familia ha estado en el negocio por varias generaciones. Este legado y esta tradición pueden operar: o bien positivamente, como bases del desarrollo; o bien negativamente, como anclas que impidan el necesario proceso de adaptación a las nuevas circunstancias de la vida social y empresarial.

2. *Tienen un fin social para el fundador y su familia*

La empresa familiar lleva en sus genes el fin social, porque nace para ser fuente de sustento de una familia y luego va ampliando esta misión hacia el resto de la comunidad. Esta característica la hace especialmente potente, y a la vez, puede transformarse en una amenaza cuando este fin social entra en colisión con el fin de lucro de toda empresa.

3. *Representa la riqueza de la familia y es su principal fuente de subsistencia*

La empresa familiar es reconocida por todos como el patrimonio más importante de la familia y se espera también que sea una fuente de recursos. Este principio es absolutamente válido para una primera generación, pero entra en conflicto a medida que las generaciones avanzan y se pretende mantener el estilo de gestión de la

generación anterior. Es importante considerar, en este sentido, la legitimidad de quien tiene un patrimonio invertido en una empresa para percibir una renta por él, aunque el patrimonio haya sido heredado. En el proceso de cambio generacional, es clave considerar el hecho de “no retirar el capital heredado” como un aporte y actuar en consecuencia, reconociendo los derechos y obligaciones que legítimamente otorga.

4. *La planificación de la sucesión es multidimensional*

En la Empresa Familiar la sucesión tiene al menos tres dimensiones. La sucesión en la Operación, por efecto del crecimiento y del proceso de delegación practicado por el Dueño Administrador; la sucesión en la Dirección, producto del crecimiento o de la evolución de la propiedad, ya que en este plano la estructura de propiedad puede generar cambios importantes y la sucesión en la Propiedad, la cual define la estructura de poder de la sociedad, vinculada estrictamente con los derechos hereditarios. Como empresa familiar es clave considerar que el único plano en el que se involucrarán los familiares, si la empresa sigue dentro de su patrimonio, es en el de la Propiedad; luego, tanto en la Dirección como en la Operación, dependerá de la vocación de cada uno de los integrantes. Un potencial generador de conflictos resulta ser la concepción de una sucesión unidimensional que exige a los sucesores involucrarse en todos los ámbitos de decisión, lo que produce una importante confusión y muchas veces deserción. Sin embargo, el desarrollo de “accionistas responsables” conscientes de la necesidad de contar con los mejores para la Dirección y Operación de la empresa, puede ser la fuente principal de energía para el motor del desarrollo.

5. *Contiene una mayor cantidad de grupos de interés*

Como lo plantea la teoría de los tres círculos desarrollada por el Prof. John Davisⁱⁱ, en la empresa familiar podemos identificar siete grupos de interés mientras que en una empresa no familiar o administrada por sus dueños solamente tres. Es fundamental reconocer tempranamente a quienes integran los distintos grupos de interés, estar al tanto de sus intereses y administrarlos equilibradamente.

La dinámica de una empresa familiar está caracterizada por los grupos de interés que la integran y por su evolución. A diferencia de una empresa no familiar en la que en general los intereses están fijados en ganar dinero y mantener la fuente de ingresos o hacerla crecer, en los grupos típicos de la empresa familiar aparecen intereses variados y a veces contrapuestos, y siempre en permanente evolución.

Avanzando un paso más sobre la teoría de los tres círculos, la teoría desarrollada por el Prof. Ivan Langsbergⁱⁱⁱ, se nos permite analizar la evolución de la empresa familiar en el tiempo y establecer las prioridades con respecto a la planificación familiar. Encontraremos entonces un negocio que evoluciona cíclicamente (más rápida o lentamente dependiendo de la naturaleza del sector en el que opera) entre: el lanzamiento, la expansión y la madurez. Se trata de una propiedad que evoluciona, involuciona o se mantiene estática entre tres estaciones: dueño controlante, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Y, finalmente

encontraremos una familia que se involucra en la gestión del negocio o no y que en caso de hacerlo pasará por: la familia joven fundadora (en los inicios), el ingreso de descendientes, el trabajo conjunto y el deseado traspaso de bastón de mando.

Los factores críticos para las EADs (12 factores) son producto de años de investigación y trabajo de campo, los cuales fueron desarrollados por Grant Thornton^{iv} y presentan aspectos que en el ciclo de vida de toda empresa familiar, entran en tensión y hasta en conflicto en algún momento. Su mayor utilidad está dada por su enfoque holístico, es decir porque analiza todos los componentes del sistema de empresa familiar.

La idea de este texto es brindar herramientas que les permitan dar el puntapié inicial para empezar a pensar en la **empresa familiar** como tal y que las puedan utilizar en el análisis de la misma, estableciendo prioridades y detectando situaciones de actuales o potenciales de tensión. Creo que cuanto antes se reconocen estas particularidades en la propia empresa, ahí es donde se puede empezar a trabajar para lograr una satisfactoria sucesión, capacitando a las nuevas generaciones como “potenciales accionistas”.

La investigación Empresa y Familia (Edición 2012) - Capítulo Congreso CREA Zona Centro ^(v).

Con motivo de la realización del congreso, practicamos un capítulo especial de la encuesta que editaremos este año para CREA Zona Centro. La investigación explora Acuerdos y Preocupaciones alrededor de las cuestiones que caracterizan a la empresa familiar. Desde el año 2003, la reeditamos cada tres años: 2006, 2009 y 2012. A continuación comparto con ustedes algunos hallazgos de la muestra:

Con respecto a los acuerdos más contundentes, vemos que el foco está puesto, en primer lugar, en la distribución de funciones y responsabilidades, y en la evaluación de los familiares que trabajan en el negocio. Luego, en segundo lugar, se pone especial importancia en la relación familia-empresa, sus canales de comunicación, el flujo de información y la necesidad de separar los ámbitos.

En el área de las preocupaciones podemos apreciar una gran preocupación por la situación patrimonial, para luego fijar la mirada en cuestiones relativas al crecimiento, tanto por la necesidad de proyección como por la eficiencia en la obtención de beneficios. En cuarto lugar aparece el tema de la sucesión y, finalmente, en quinto la forma de evaluar y remunerar a los familiares.

Con relación a la comparación con opiniones vertidas por empresarios de todo el mundo y de la encuesta local, podemos destacar el punto medio en que se ubica la muestra de la región CREA Centro con respecto a la idea de “solidez” de la empresa familiar cuando

los miembros de la familia trabajan en ella; y la marcada similitud con el resto de las cuestiones: un sólo sucesor a la gerencia, criterios para ingreso y retiro de familiares y la convicción respecto de que la educación de los hijos NO debe ajustarse a las necesidades de la empresa.

ⁱ Según la Family Business Network.

ⁱⁱ John Davis. Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business

ⁱⁱⁱ Ivan Langsberg. Los Sucesores de la Empresa Familiar: Cómo planificar para la continuidad.

^{iv} Grant Thornton International. www.gti.org

^v aqnitio SA. www.aqnitio.com.ar