

UN CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA DE FAMILIA¹

Por Ernesto A. Barugel

Las empresas de familia tienen dos características bien distintivas: (1) la gran contribución que realizan al desarrollo de las economías donde actúan y (2) la altísima probabilidad de desaparecer en sus primeros años de vida. Para superar esta amenaza es necesario recurrir a las herramientas que nos provee la disciplina llamada gobernanza corporativa. Ésta hace especial hincapié en los problemas organizacionales que se derivan de la separación entre la propiedad y el control de la firma; en este trabajo, sin embargo, nos proponemos estudiar la gobernanza de una empresa que aún concentra la propiedad y el control, utilizando instrumentos de la gobernanza corporativa, como un código de buenas prácticas, para ordenar la correcta interacción de sus instituciones. La columna vertebral de la necesaria transformación será entonces este código de buenas prácticas, que nos permite avanzar en pos de la supervivencia de la organización y su crecimiento continuo.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones familiares existe un serio problema de “mortalidad infantil”. Veremos en este trabajo que esta desaparición temprana se relaciona con un problema de gobernanza de las empresas familiares. El foco del trabajo estará centrado en la estructura de propiedad, en los estatutos formales e informales que hacen a la cultura de la organización, y en el funcionamiento de los órganos de conducción y su evolución a lo largo de la vida de la empresa. Todos estos temas son previos a la separación entre la propiedad y el control; por lo tanto, son también anteriores a la aparición de los problemas de agencia en las corporaciones y hacen a su supervivencia en las edades tempranas de la organización. Finalmente, dado que las organizaciones no pueden estar aisladas del contexto institucional que las rodea, analizaremos este entorno para observar en qué medida favorece los objetivos planteados.

LAS EMPRESAS DE FAMILIA

En sentido amplio, una empresa de familia es una organización conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Las empresas familiares son la conjunción de tres sub-sistemas: familia, propiedad y control. En su nacimiento, estos tres sub-sistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de la evolución de la empresa familiar consiste, precisamente, en separarlos.

No todas las empresas de familia son pequeñas o medianas; existen empresas de familia muy grandes y evolucionadas que han atravesado desarrollos complejos y perdurables a lo largo del tiempo. Un ejemplo notable es la cerealera Cargill, quizás la empresa de familia más grande del mundo; otro, la fábrica de armas Beretta, que perdura como empresa controlada por una familia luego de quince generaciones.

¹ Este artículo es un resumen de un documento de trabajo de la Universidad del CEMA. Ver Barugel (2005).

Las características de la empresa de familia

La evidencia empírica nos señala dos características distintivas de las empresas de familia: (1) en casi todos los países estas empresas tienen una altísima participación en la creación de riqueza; (2) tienen una altísima probabilidad de desaparecer. En todas las economías, en mayor o menor grado, conviven estos dos fenómenos tan significativos: su importancia económica y su vulnerabilidad.

Por otro lado, las empresas familiares poseen algunas ventajas respecto de las empresas no familiares, entre ellas: una visión de más largo plazo, mayor unidad de objetivos entre los accionistas; mayor velocidad de decisión; una cultura empresarial bien definida, fuerte y compartida; mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos y altos funcionarios; menores costos de agencia.

Al mismo tiempo podemos observar muchos puntos débiles, como: la superposición de los roles empresariales y familiares; la falta de planificación de la sucesión; el “nepotismo”; el exceso de desconfianza, control y secreto; la gran resistencia al cambio y a la profesionalización; la falta de una mentalidad orientada a los resultados y a la creación de riqueza; los liderazgos largos; los problemas organizativos donde se vulnera el principio de “unidad de mando”; la dificultad para atraer y mantener talentos; el estancamiento estratégico y falta de planificación; y la tasa de reinversión insuficiente.

Por todo lo anterior, es importante analizar los mecanismos de conducción y gobierno de este tipo de organizaciones, con el objetivo de ayudarles a superar la crítica etapa de separación entre propiedad y control y, finalmente, lograr la supervivencia.

LAS ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA DE FAMILIA Y SUS SUCESIVAS CRISIS

Las organizaciones familiares atraviesan en su

desarrollo cuatro etapas diferenciadas: la etapa fundacional, la etapa de la organización funcional, la etapa de la delegación y, finalmente, la etapa de la coordinación o el holding. En general, cada etapa está separada de la siguiente por la presencia de una crisis significativa: la etapa fundacional culmina en una crisis de liderazgo, entre la etapa de organización funcional y la etapa de la delegación, ocurre, generalmente, una crisis de autonomía gerencial y, finalmente, antes de consolidar la etapa del holding, se produce, con frecuencia, una crisis de control. En las dos primeras etapas se superponen la propiedad y el control. En las dos restantes, la propiedad y el control se encuentran generalmente separados. En forma muy resumida señalaremos las características más importantes de las distintas etapas.

La primera etapa, la fundacional, es la etapa más creativa, donde se vivencia el entusiasmo y la dedicación personal. Se produce un gran crecimiento y se forman los cimientos de la cultura de la organización. La estructura es un “sistema solar”, es decir, todos los funcionarios interactúan directamente con el fundador, que coordina y procesa eficazmente la información. La caja de la familia y la de la empresa se confunden en una sola, es decir, cuando la empresa necesita fondos el fundador los aporta y cuando existe un excedente de caja es posible que la familia eleve su consumo.

La crisis de liderazgo comienza cuando la empresa crece y el líder no puede interactuar con todos sus subordinados. La estructura de “sistema solar” empieza a perder eficiencia y nace la necesidad de organizarse según nuevos parámetros. El fundador busca en quien delegar y comienza a establecerse un organigrama funcional e informal.

En la segunda etapa, la de la organización funcional, la estructura de “sistema solar” hace crisis y está agotada. La complejidad creciente de la organización demanda la especialización y la consecuente organización por funciones. El principio de unidad de mando se vulnera sistemáticamente, pues el fundador continúa con su rutina de pedir informes a todos los niveles de la organización. Surge la necesidad de compartir información, al principio solo histórica, operativa, y de corto plazo.

“...dos características distintivas de las empresas de familia: (1) en casi todos los países...tienen una altísima participación en la creación de riqueza; (2) tienen una altísima probabilidad de desaparecer.”

Los conflictos de autoridad y mando, que devienen de la colisión entre la vieja estructura de “sistema solar” y las nuevas necesidades de delegación, se dirimen en una crisis de autoridad gerencial. Superar esta crisis es un tema central para la supervivencia de la empresa familiar. Se trata en realidad de un verdadero punto de inflexión pues, antes de que se consolide la etapa de la delegación, podemos hablar de empresas familiares “puras” mientras que, una vez superada la crisis de autonomía gerencial, las empresas se orientan hacia otro tipo de organización, donde la separación de la propiedad y el control pasa a ser el desafío fundamental.

En la tercera etapa, la de la delegación, la estructura funcional se ha consolidado y se respeta el principio de unidad de mando. Los gerentes tienen autoridad y control de sus áreas de responsabilidad. La medición de resultados es habitual y compartida. Funciona un directorio y se avanza hacia la información prospectiva. Finalmente, se logra separar la caja de la empresa de la caja de la familia. Se desarrollan con más fuerza los problemas de agencia y control.

En la cuarta etapa, finalmente, una vez superada una crisis de control, la organización entra en un período de coordinación, o holding, donde es posible distinguir entre decisiones de gerenciamiento y decisiones de control.¹

Cada uno de los temas centrales de la gobernancia de las organizaciones debería estar referido, según mi entender, a algún esquema de etapas como el descrito, para darles un contexto de aplicación coherente con la etapa que transita la organización.

LA GOBERNANCIA ANTERIOR A LA DELEGACIÓN

La separación de la propiedad y el control

En los inicios del capitalismo, la mayor parte de la producción tenía origen en organizaciones pequeñas y familiares, en las que los dueños eran también los gerentes. En el siglo XIX, con la Revolución Industrial, el cambio tecnológico incrementó el tamaño óptimo de muchas firmas hasta el punto donde ningún individuo, familia o

grupo de administradores tenía la riqueza individual necesaria para ser propietarios de un paquete de control. Surge gradualmente la división entre propiedad y control, que amenaza “las verdaderas fundaciones sobre las que el orden económico de los últimos tres siglos ha descansado”.² En años recientes ha habido esfuerzos para “volver a poner a los dueños a cargo de lo que es suyo (que) es, por supuesto, la forma más pura de capitalismo”.

Las empresas familiares que sobreviven a su infancia también experimentan el fenómeno de la separación entre la propiedad y el control. Cuando la organización supera la crisis de autonomía gerencial y se establece plenamente la delegación, comienza un proceso, de duración variable, que culmina con la atomización de la tenencia accionaria y la separación definitiva del control y la propiedad, con las consecuencias que ello depara. Para no abundar en referencias a la literatura, mencionemos solamente que ya Adam Smith, en *La riqueza de las naciones*, advertía sobre las consecuencias de esta separación, y consideraba que la negligencia y el derroche sobrevendrían cuando aquellos que gerencien las empresas lo hagan administrando “el dinero de otra gente más que el propio”.

En palabras sencillas, “el ojo del amo engorda el ganado”. Quizás sea esta intuición primaria la disparadora de los mecanismos de rechazo del empresario fundador al crecimiento, que obliga a delegar el control en gerentes profesionales que toman decisiones con autonomía. Y es quizás este rechazo, a veces inconsciente y otras no, el causante principal de tanta “mortalidad infantil” y destrucción de riqueza en las empresas de familia.

Un código de buenas prácticas para la empresa familiar

La solución a los problemas originados en la separación de propiedad y control no reside en no crecer. Toda persona, institución o país que deja de crecer, de alguna manera, comienza a morir. La solución, según mi perspectiva, reside en aceptar los costos del crecimiento y minimizarlos o evitarlos, tomando medidas preventivas en forma anticipada.

¹ E. F. Fama y M. C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, p. 4.

² Berle y Means, 1932, p. 8.

Estas medidas están claramente definidas dentro de la disciplina de la gobernanza corporativa, y en el marco de ella propongo la creación de un “código de buenas prácticas”, de aplicación en las primeras etapas de desarrollo de la empresa, que sería la herramienta fundamental para asegurar una transición que consolide la etapa de la delegación.

Los códigos de buenas prácticas³ son conjuntos de reglas de conducta que permiten que una determinada estructura de gobernanza tenga efectos observables en la realidad y sea aplicada con responsabilidad. El código de buenas prácticas que propongo tiene cuatro puntos centrales. Estos son:

- 1) La definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la conducción de la empresa y en la familia.
- 2) La consolidación del rol de los órganos de conducción: El directorio y el consejo de familia.
- 3) El establecimiento de un sistema de información orientado al planeamiento y a la medición y creación de riqueza.
- 4) El planeamiento de la sucesión del poder. Asegurar la unidad de mando y los mecanismos de control al poder.

Veamos brevemente una descripción de cada uno.

1) Definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones

En la etapa fundacional es común que los socios fundadores que trabajan en la empresa cumplan al mismo tiempo tareas de dirección y gerenciales; también, como vimos, la caja de la empresa y la del empresario es una sola. Estas características son peligrosas pues establecen costumbres difíciles de cambiar que, si no se modifican, impiden la transparencia en las cuentas totales y la posibilidad de estructurar un plan de remuneraciones para la dirección y la alta

gerencia.

Para crecer en armonía con las nuevas necesidades de la organización es necesario diferenciar los roles de cada individuo de la organización: accionistas, director ejecutivo, gerente operativo. Un individuo determinado puede llegar a cumplir los tres roles al mismo tiempo o solo algunos de ellos; lo importante es que pueda discernir sin duda las atribuciones, responsabilidades y obligaciones de cada función y en qué momento está cumpliendo con las asignaciones de cada cargo.

Una vez que la diferenciación de roles se ha logrado, entonces iniciamos la asignación de remuneraciones a la cabeza de la organización: el accionista tiene por remuneración los dividendos, el director, los honorarios, y el gerente operativo tiene un sueldo mensual y, eventualmente, un incentivo por objetivos.

La asignación a priori de las remuneraciones es muy importante porque, además, permite plantear en forma explícita en el seno de los accionistas (y de la familia) un tema fundamental para la supervivencia de la empresa como es la dicotomía distribución–re inversión. La primera es preferida por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, mientras que la segunda es preferida por los miembros que sí lo hacen.

2) El directorio y el consejo de familia

Las empresas pequeñas, en general, no tienen la práctica de formalizar el funcionamiento de su directorio. Las decisiones importantes son tomadas en forma individual por el líder, o con un mínimo de consulta informal. El directorio solo cumple con las obligaciones legales y formales. Esto también debe ser modificado para permitir una evolución no traumática de la empresa familiar.

Los órganos o instituciones de una empresa familiar que crece y consolida su etapa de delegación deben ser: El directorio en representación de la propiedad; el consejo de familia, en representación de la familia; y la gerencia como órgano operativo de la empresa. Por supuesto, existen áreas de intersección de los

³ Apreda, R, 2004, p. 4

tres subsistemas: un mismo individuo podría llegar a estar presente en los tres órganos pero, necesariamente, en cada órgano deberán existir individuos que, perteneciendo a alguno de los tres, no pertenezcan a ningún otro. De esta forma, se garantiza la identidad y diferenciación de cada órgano de conducción.

El directorio tiene las siguientes actividades y responsabilidades: Velar por los intereses de largo plazo de los accionistas; delinear la estrategia y evaluar los proyectos clave; controlar la marcha de los negocios, incluyendo la relación con todos los *stakeholders*; y designar, evaluar y determinar la remuneración de la alta gerencia. En cuanto a su composición, además de los miembros de la familia, se recomienda la presencia de miembros externos a la familia y a la empresa, que adoptan el papel de consejeros. Los directores externos aportan ideas frescas y creativas que no están teñidas por los prejuicios que se arraigan en las tradiciones de todas las organizaciones. Aportan también experiencia y profesionalismo, y ayudan a separar los negocios de los asuntos de la familia.

La misión del consejo familiar es velar por los intereses de largo plazo de la familia en la empresa. El consejo proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección. En él, los familiares puedan discutir formalmente sus preocupaciones y permite crear un plan familiar, una visión compartida, un “código de entendimiento”, que contemple los aspectos de la relación familia–empresa que no pueden ser incluidos en los estatutos formales. En su seno se puede trabajar sobre temas como los valores de la familia y su preservación y enseñanza, la creación de un código de conducta, la sucesión, la preservación de la unidad de mando, la política de reinversión, y la contratación y el despido de parientes.

3) Un sistema de información orientado al planeamiento

El crecimiento impone nuevas realidades y la delegación exige esfuerzos de coordinación que requieren un sistema de información bien definido y compartido por todos aquellos que toman decisiones. La información debe cumplir con los siguientes requisitos: confiabilidad, completitud, oportunidad, utilidad, capacidad de influenciar el comportamiento de quienes la reciben.

En general, durante la etapa fundacional, el empresario reacciona por la caja, por ello cuando la empresa está superando su crisis de liderazgo y está entrando en su etapa de organización funcional, es muy importante enseñar a leer un estado de origen y aplicación de fondos pues esta herramienta ayuda a entender las diferencias entre lo devengado y lo percibido.

Cuando la etapa de delegación se ha consolidado, entonces será fundamental concentrarse en instrumentos de medición y creación de valor. Es casi imposible que una organización supere su crisis de control y se ordene definitivamente como un holding bien coordinado si no ha adoptado las herramientas de medición y creación de valor.

El planeamiento es inicialmente inexistente, el empresario actúa básicamente por reacción a las fuerzas que lo rodean. Cuando se inicia la organización funcional, el planeamiento es operativo. En la etapa de la delegación, la estructura se ordena muchas veces por negocio o por unidades estratégicas de negocios, y allí el pensamiento estratégico madura y se desarrolla. Aquí es muy importante que el directorio se concentre en difundir el razonamiento estratégico a lo largo de toda la organización. Finalmente, en la etapa del holding, donde el directorio es básicamente revisor, el desafío pasa por instalar un pensamiento estratégico prospectivo que señale los rumbos deseados para la organización.

4) El plan de sucesión del poder

Una de las causas más importantes de la baja “esperanza de vida” de las empresas familiares es que sus directivos toman muy tarde cruciales decisiones para asegurar su continuidad. La sucesión es un proceso que puede tardar muchos años. Por ello, la mejor sucesión es aquella que no se siente, que nadie advierte, que no provoca ningún trauma ni en la empresa ni en la familia.

La sucesión puede tener dos vertientes: la sucesión en la dirección o gerencia y la sucesión en la propiedad. Ambas son fundamentales y a menudo están muy relacionadas. La planificación anticipada de ambas es crítica. Evitarla, normalmente, lleva a un drama improvisado y precipitado bajo una fuerte presión emocional.

Mucho antes de enfrentar la sucesión, el fundador debería institucionalizar su empresa, dotarla de un plan estratégico, que incluya su misión, valores y

políticas principales; elegir al sucesor más conveniente y capacitarlo; desarrollar un plan de financiación y retiro personal; y establecer un calendario de hitos importantes en el proceso de sucesión.

Muchas veces la motivación del fundador de trascender en su obra genera conductas contrarias a una sucesión sana y planificada. Esto hace que la empresa pase de una conducción muy centralizada a una anárquica confederación de primos donde la propiedad y la motivación están diluidas y el mando debe ser consensuado en cada decisión. Esto es el principio del fin.

CONCLUSIONES

Dicen Fama y Jensen⁴: “Aquella forma de organización que sobrevive en cualquier actividad es la que es capaz de entregar el producto demandado por los clientes al menor precio mientras cubre sus costos”. Parece

simple, no lo es. Los autores buscan explicar la supervivencia de las organizaciones caracterizadas por la separación de la propiedad y el control, es decir, aquellas organizaciones en las que los agentes de decisión importantes no son poseedores de una porción importante de la riqueza generada por sus decisiones.

Si bien las empresas familiares pueden y deben llegar a las etapas de evolución donde ocurre la separación entre la propiedad y el control, este trabajo se ha concentrado en organizaciones familiares donde el problema de supervivencia radica, precisamente, en poder alcanzar las etapas de maduración que requieren esta disociación entre la propiedad y el control.

Fama y Jensen se plantean la hipótesis de que la separación entre las funciones de las decisiones de gerenciamiento y los portadores del riesgo residual⁵ conduce a sistemas de decisión que

separan las decisiones de gerenciamiento de las de control.⁶ En este trabajo sigo este mismo razonamiento, pero propongo invertir la causalidad, pues lo que estoy planteando es que la separación explícita, provocada y formal de las decisiones de gerenciamiento y control es lo que permite a la organización superar su crisis de autonomía gerencial y, en definitiva, sobrevivir.

Para alcanzar este objetivo es necesario buscar ayuda en la gobernanza corporativa y generar un verdadero “código de buenas prácticas para las empresas familiares”, como el que he intentado bosquejar en este trabajo. Este código sería solo una guía aproximada para la búsqueda de la supervivencia, no una panacea. En cada organización que analicemos, deberemos adaptar nuestro “código de buenas prácticas”, y las reglas de gobernanza que de él se desprenden, a las circunstancias particulares del caso.

“...la separación explícita, provocada y formal de las decisiones de gerenciamiento y control es lo que permite a la organización superar su crisis de autonomía gerencial y, en definitiva, sobrevivir.”

BIBLIOGRAFÍA

- Apreda, Rodolfo, 2004, *Gobernanza del sector público y del sector privado*, Revista La Ley, Buenos Aires, agosto.
- Barugel, Ernesto A., 2005, *La gobernanza en las empresas de familia: Un código de buenas prácticas para la supervivencia*, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 291.
- Berle, Adolf A. and Gardner C. Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.
- Fama, Eugene F. and Michael C. Jensen, 1983, *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June.

⁴ E. F. Fama y M. C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, p. 1-2.

⁵ Esto es, según los autores, lo que la literatura sobre corporaciones abiertas, denomina de alguna manera

imprecisa, la separación entre propiedad y control.

⁶ Fama y Jensen, p. 14.