

## **EMPRESAS FAMILIARES - CONFLICTOS - PROTOCOLO FAMILIAR**

FOR ANDREA DELUCCHI

### **Sumario**

El documento analiza la realidad de las Empresas Familiares. Se inicia el mismo con un capítulo de antecedentes que introduce el tema, se ilustra el concepto, se mencionan las características que caracterizan a estas sociedades, la existencia e importancia a nivel internacional y algunas conclusiones sobre la relevancia de estas organizaciones.

Un segundo capítulo aborda las ventajas y desventajas que tienen las Empresas Familiares, haciendo hincapié en las diferencias con otros tipos sociales. Asimismo, se detalla la necesidad de lograr el entendimiento entre la familia y la empresa dando pautas que colaboran en el cumplimiento de ese objetivo.

En tercer lugar, el documento parte de un principio general que indica que en todo grupo de personas, la propia diversidad del ser humano, conlleva la posibilidad de la existencia de conflictos. Aclara que el caso de las Empresas Familiares, no sólo no es una excepción, si no que además en estos casos, cuándo el conflicto existe no está limitado al ámbito laboral, se encuentran involucrados en todos los casos factores psicológicos y emocionales que provocan que el mismo deba ser tratado en forma diversa a un conflicto de cualquier empresa.

Las particularidades que presentan estas empresas hacen que la importancia esté en la prevención o en el propio manejo de estos conflictos, de ahí la necesidad de lograr pautas consensuadas y legitimadas por los integrantes de la familia y de la empresa, que permitan evitar los conflictos y aportar herramientas para colaborar a las soluciones ante la aparición de los problemas.

Es unánime la doctrina analizada en referencia a la utilidad de un Protocolo Familiar; tema este tratado en el cuarto capítulo

del documento. La intención y la voluntad de que la empresa familiar perdure en el tiempo no es suficiente; si no existen reglas claras y acordadas, medios transparentes de comunicación e información, entre otros requisitos, la empresa probablemente no logre traspasar las generaciones o, peor aún, la propia vida del fundador.

El Protocolo Familiar debe contener los procesos, mecanismos y reglas de juego definidos entre los propietarios, la empresa y la familia, para alcanzar los objetivos planteados, generar y mantener el valor en el tiempo superando las complejidades generacionales.

Finalmente, a modo de conclusión, el documento en el último capítulo reafirma la importancia de trabajar sobre las debilidades identificadas, dando una visión positiva de las empresas familiares afirmando la importancia del diseño de un Protocolo Familiar como un plan que colaborará para el futuro exitoso de una empresa a través de los años.

### **1) Introducción**

Es difícil definir una Empresa Familiar; pero es posible identificar determinadas características que están presentes necesariamente en este tipo de empresas.

Estas características son:

- a) participación en la propiedad: pertenece a una o más familias;
- b) grado de injerencia en la dirección de la empresa: todos o algunos miembros de la familia conducen los negocios;
- c) un proyecto común: existe un interés de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.

Este tipo de empresas predomina en el mundo como forma empresarial. A título de ejemplo podemos identificar cómo en Estados Unidos el 96% de las empresas son familiares; en Brasil 90%; Holanda 74%; Italia 99%; España 71%; y Colombia, 70%<sup>1</sup>.

Si analizamos esta situación desde el punto de vista de las economías de los países, constatamos que en la mayoría de los países constituyen entre un 45 a 70% del PBI (Producto Bruto Interno) y entre un 45 a 70% del Empleo. Algunos ejemplos de

1 Fuente: BID 2005. International Family Enterprise Research Academy.

Empresas Familiares conocidas a nivel mundial son: Ford, Lego, Michelin, Toyota, Walmart, Ford, Benetton, El Corte Inglés.

A pesar de la importancia que tienen a nivel mundial, es necesario mencionar que las estadísticas indican una baja "esperanza de vida" útil para estas empresas. Es un porcentaje muy bajo el que logra superar la segunda generación. De acuerdo a las investigaciones realizadas, solamente un tercio de la Empresas Familiares sobreviven a la segunda generación.

Llama aún más la atención si consideramos que la gran mayoría de los dueños fundadores (el 84%<sup>2</sup>) tiene intención y deseo de pasar el negocio a sus sucesores. Se estima que esto se explica principalmente por la no preparación para la sucesión; basado entre otras, en las dificultades que tiene el ser humano de aceptar que no podrá estar siempre y que nadie sabe con exactitud cuándo será ese momento.

## **2) Ventajas y Desventajas de la empresa familiar**

Las empresas familiares tienen una sumatoria de ventajas comparativas frente a las empresas no familiares que las hacen un medio excelente en el mundo de los negocios. En el presente documento haremos una síntesis de ellas, ya que el objetivo no es analizar en profundidad esa temática.

De esta forma podemos nombrar los siguientes beneficios que poseen en relación con las empresas no familiares: a) mayor permanencia en el tiempo de sus metas, estrategias, objetivos; b) menor rotación de sus principales ejecutivos; c) mayor dedicación a la empresa y sacrificio personal; d) mayor preocupación por la imagen y calidad ante los consumidores; e) visión a más largo plazo; y f) facilidad y velocidad en la toma de decisiones.

Por otro lado, normalmente, dada las propias características de las empresas familiares, las mismas tienen desventajas que pueden resumirse en los siguientes literales: a) falta de planificación en la "sucesión"; b) gran resistencia al cambio (inercia) y a la profesionalización; c) exceso de desconfianza, control y secreto; d) liderazgos demasiado largos; e) superposición de roles familiares y empresariales; y f) falta de una mentalidad

2 "Making a Difference: The Pricewaterhouse Coopers Family Business", Survey 2007/08. November 2007.

orientada a resultados que normalmente conllevan una tasa de re-inversión inadecuada.

En el mundo globalizado en que viven todas las empresas (familiares y no familiares) deben enfrentar desafíos en forma permanente para mantenerse y lograr tener éxito en sus objetivos. En el caso de las empresas familiares, se identifica la complejidad adicional de lograr un manejo de las relaciones familiares que permitan la subsistencia, el éxito y la fortaleza para el futuro de la Empresa. Si no se logra el correcto relacionamiento con la familia, la empresa tendrá su final marcado.

Para lograr un camino de entendimiento de las relaciones entre la familia y la empresa, deberían considerarse –entre otros– los siguientes aspectos: a) delimitar claramente las áreas de propiedad, familia y empresa; b) planificar el traspaso de generaciones; c) institucionalizar la empresa (Directorio con miembros externos, Consejo Familiar, etc.); d) concientizar a los miembros de la familia desde temprana edad sobre sus derechos en la propiedad de la empresa; e) establecer requisitos de formación y dedicación para los futuros integrantes familiares de la empresa; y f) definir valores y metas familiares y empresariales que subsisten a través del tiempo.

### **3) Existencia de Conflictos**

Es un principio general que en todo grupo humano existan diversidad de criterios y opiniones que hagan que la probabilidad de conflictos sea una consecuencia directa de la existencia de la propia institución.

La empresa no es una excepción a este principio, y la empresa familiar menos aún. En estos casos normalmente el conflicto conlleva sentimientos más profundos como ser factores psicológicos y emocionales involucrados de forma muy directa. No hablamos de una relación limitada a cargos empresariales, no estamos ante una relación funcional estrictamente; estamos ante relaciones laborales pero que se superponen a relaciones familiares y de propiedad. Es imposible y no se debe pretender aislar una relación de la otra; es decir, no debe negarse que co-existen relaciones de familia, empresa y propiedad y que de las mismas van a surgir inevitablemente conflictos.

El compromiso afectivo que sienten normalmente los integrantes de estas empresas, diferencian a las mismas de las

empresas no familiares y hacen que los conflictos tengan características diversas y más complejas de analizar y solucionar.

Este compromiso afectivo puede traducirse en algunos integrantes en el deseo de permanecer e integrar la empresa, pero en otras personas puede traducirse en una obligación moral, en una deuda personal hacia la familia. No puede olvidarse también del sentimiento que pueden albergar algunos integrantes en referencia a la necesidad que tiene la empresa de contar con ellos; evalúan y perciben como un costo muy alto el hecho de retirarse, sienten en este caso un compromiso ligado a un costo operativo y funcional alto para la sociedad. Finalmente, se ha identificado en diversos estudios que algunos integrantes de empresas familiares generan un sentimiento de inseguridad frente a la posibilidad de integrarse en otros lugares de trabajo y lograr ser exitosos. En este caso, el compromiso se mantiene por las dificultades de enfrentar una realidad alejada del entorno que conoce.

La importancia está en el manejo de estos conflictos. Cada empresa familiar debe lograr consensuar pautas que pretendan dar herramientas que permitan –en la medida de lo posible– evitar los conflictos; pero que adicionalmente aporten soluciones y mecanismos ante la aparición de los mismos.

Lamentablemente, en la mayoría de los casos las empresas familiares tienen mecanismos de comunicación poco formales; no es extraño que se utilicen ambientes familiares para discutir y decidir temas de la empresa. Estas decisiones normalmente fueron tomadas en conversaciones sin orden alguna, donde varios temas se discuten sin diferenciar si pertenecen al ámbito familiar o empresarial y no es extraño que el nepotismo surja como fin de la discusión. Esto genera una situación de disgusto y disconformidad que se verá reflejada tanto a nivel familiar como empresarial. No es extraño que en estos conflictos entre miembros de la familia existan diferentes ópticas entre quienes son propietarios y quienes, además de propietarios, trabajan en la empresa familiar. Normalmente, el propietario quiere ver dividendos, quiere hacer retiros, mientras que el que integra y trabaja en la empresa familiar está más atento a las re-inversiones.

La necesidad que los integrantes de estos conflictos entiendan las posturas de cada parte y logren definir los objetivos a largo plazo, normalmente lleva tiempo y es necesaria la creación de ámbitos de diálogo, sinceridad y transparencia. Deben aceptar la importancia que puede tener el contar con el apoyo

de un tercero externo para lograr canalizar esos esfuerzos y planificar un futuro.

Si los herederos de una empresa no logran unificar y plasmar un objetivo común, la empresa inevitablemente terminará con un fracaso; podrá durar más o menos tiempo, pero su fin es evidente. Esto se ha visto claramente cuando la minoría de los herederos son los que están involucrados con la empresa y ven la necesidad de invertir en tecnología por ejemplo y los demás propietarios no lo aceptan. Año a año la empresa va perdiendo mercado y la competencia va ampliando sus márgenes; se siguen repartiendo utilidades, pero a lo largo de los años el mercado se perdió y la empresa ha dejado de ser competitiva.

#### **4) *La utilidad de un Protocolo Familiar***

Para colaborar en minimizar los riesgos identificados y lograr que la empresa familiar tenga una vida prolongada en el tiempo, traspasando las generaciones y la vida del fundador, se ha identificado que la existencia de un Protocolo Familiar es de suma utilidad.

El Protocolo Familiar debe contener los procesos, mecanismos y reglas de juego definidos entre los propietarios, la empresa y la familia, para alcanzar los objetivos planteados, generar y mantener el valor en el tiempo superando las complejidades generacionales.

El Protocolo Familiar no tiene un contenido predefinido ya que se trata de un documento privado, personal, atípico, dinámico y específico. Debe ser abierto y flexible y debe regular todo lo que los propios miembros de la familia tengan por oportuno y estén dispuestos a asumir.

Este documento debe reflejar un compromiso que busca una armonía familiar y un buen desempeño de la empresa familiar. Este compromiso que en principio es de carácter moral, puede traducirse en un documento legal con efectos y obligaciones protegidas por la ley dependiendo de la voluntad de los integrantes.

En la generalidad de los casos el Protocolo suele considerar a todo el patrimonio empresarial de la familia; sin embargo, pueden existir casos donde esté incluido la mayoría del patrimonio y se excluya alguna porción puntual del mismo.

Por otro lado, debería contemplar y aplicarse a todos los miembros de la familia que tengan algún derecho sobre el pa-

trimonio empresarial, incluyendo a los integrantes de la familia que en el futuro vayan a adquirir algún tipo de derechos sobre la empresa.

De acuerdo a las afirmaciones anteriores, queda claro que no existe un modelo único de Protocolo Familiar, un ejemplo que sea adecuado para cualquier empresa familiar. Todas las familias son diferentes, y necesariamente deben participar los integrantes para su elaboración; de lo contrario, sería un documento cuyo futuro está directamente ligado al fracaso.

Para el diseño de un Protocolo Familiar, deben considerarse las características particulares de cada familia, su composición, cuantos integrantes están en la dirección de la empresa, habilidades de sus miembros, cultura, visión, intereses, necesidades personales de los integrantes, valores, etc. Asimismo, debe tenerse presente que tanto la complejidad de la familia como la de la empresa, son crecientes; esto es, a medida que pasan los años, la familia se amplía, nacen nuevas necesidades, varían las relaciones en la propiedad y la relación con la gestión y dirección de la empresa se va modificando ante esas nuevas situaciones. Las expectativas de los integrantes de la empresa familiar no son estáticas y no están ligadas a la vida activa de la empresa ni a sus resultados concretos; sus integrantes tienen necesidades básicas en su vida diaria que pretenden satisfacer sin considerar si la situación de la empresa lo permite o no.

El Protocolo Familiar tiene como finalidad última organizar la sucesión, regular las relaciones de los miembros de la familia y de la empresa familiar, logrando la continuidad en armonía de la familia y el éxito del negocio. La armonía no significa que no existan diferencias, que no existan opiniones diversas y conflictos puntuales. Si esto es tomado con madurez, con profesionalismo, es posible obtener resultados positivos de estos “enfrentamientos”. En todos los casos debe tenerse presente que la unidad se construye en base a la transparencia e información.

Para esto, deben considerarse aspectos tales como: a) adecuada elección de las herramientas jurídicas para la estructura; b) respeto al “funcionamiento” que existe en la familia (principios, reglas, valores); c) debida organización del gobierno corporativo de la empresa; y d) transferencia y distribución del patrimonio familiar.

El Protocolo debe contener pautas que referan a la sucesión, incorporación a la empresa, remuneración, propiedad, mecanismos que colaboren con la armonía e integración familiar, procedimientos para la resolución de conflictos y responsabilidad de la empresa con la familia.

Entre los acuerdos más habituales que suelen encontrarse en los Protocolos Familiares cabe destacar los que se refieren al establecimiento de las condiciones mínimas de acceso al trabajo; la regulación del derecho económico al dividendo y de información; el reconocimiento de un derecho de salida individual y establecimiento de un procedimiento para ejercer tal derecho; pactos de sindicación del voto; el establecimiento de un código de conducta empresarial; sometimiento de los conflictos a mediación o arbitraje; etc.

Pero, sin duda, los acuerdos de mayor trascendencia que normalmente integran los Protocolos Familiares son aquellos dirigidos a regular los órganos de dirección y gobierno de la empresa y la política de transmisión de la propiedad (control de acceso a la propiedad, limitación para terceros, etc.).

La definición del objetivo (organizar la sucesión logrando la continuidad de la empresa familiar en plena armonía y éxito) es el resultado de un proceso dinámico, participativo, paulatino y que debe ir surgiendo en forma natural si se aprovechan las oportunidades a medida que van apareciendo.

Debe lograrse un plan de futuro cuyos beneficios –entre otros– surjan del hecho de poder discutir políticas, decisiones y definiciones que no afectan a las personas que están hoy actuando. De lo contrario, inevitablemente se estará discutiendo sobre personas y no sobre roles y funciones; esto dificulta toda posición y hace que las emociones y subjetividades influyan. Por otro lado, ante la enfermedad o el fallecimiento del fundador, el funcionamiento de la empresa se verá mucho menos afectado si existe un plan de futuro, discutido y acordado.

Es innegable la ventaja en lograr que la legitimidad de un Protocolo Familiar –tanto la decisión de su creación como las normas que lo integran–, sea aceptada por los integrantes antes del momento en que necesariamente deba aplicarse. El beneficio de la aplicación de dichas normas debe ser percibido por los integrantes de la empresa familiar para que el mismo sea útil y ventajoso para el futuro. Es necesario que acepten la supremacía que debe tener frente a otros instrumentos jurídicos ante la aparición de un conflicto.

## **5) Conclusión**

Lograr la canalización de las debilidades de este tipo empresarial, transformando las características particulares en fortalezas, es viable, posible y sumamente esperanzador.



Si adicionalmente consideramos los elementos positivos que fueron enunciados previamente, concluiremos que efectivamente en la gran mayoría de los casos justifican los esfuerzos que realizan sus integrantes para superar u evitar las crisis.

Contar con un plan –que incluya familia, empresa y propiedad– acorde a la realidad de la empresa y con la aprobación de sus integrantes, le brinda una ventaja incalculable frente a otras similares.

En definitiva, si los integrantes de una familia empresaria logran definir sus roles, tener diferenciados sus funciones, entender que existen diferentes zonas entre la familia, la propiedad y la empresa; el primer gran paso está dado. Si a continuación logran unirse, marcar reglas, definir sus objetivos y trazar procedimientos que contienen mecanismos para evitar conflictos o pautas para solucionarlos en caso de que aparezcan: la expectativa de vida de esa empresa familiar es muy superior frente a empresas no familiares y a otras familiares que no lograron superar estos obstáculos.

### **Bibliografía**

*Governance of the Family Business Owners.* John A. Davis. Harvard Business School. July 2007.

*Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences.* Pramodita Sharma, P. Gregory Irving. January 2005.

*Dirección de Empresas Familiares.* Jon Martínez Echezárraga. Reto al Destino. Editorial Emprenden. 2006.

*Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth Profitability and Family Leadership.* John L. Ward. Jossey-Bass. 1987.

“Guiding Family Businesses Through the Succession Process A Step-by-Step Guide for CPA Advisors”. James J. Chrisman. Jess H. Chua, Pramodita Sharma, and Timothy R. Yoehler. *The CPA Journal*. June 2009.

“Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results”. Pramodita Sharma. Jess H. Chua. and James J. Chrisman, *Family Business Review*, vol. 16, no. 1, 2003.