

## **SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR: ORGANIZACION PATRIMONIAL**

*Francisco Junyent Bas e Ingrid Evelyn Gómez Moisés*

### **Resumen**

Los problemas relacionados con las empresas familiares suelen ser muy espinosos y estas organizaciones deben enfrentarse a ellos con estrategia si quieren conseguir sobrevivir y posicionarse de modo exitoso en el mercado actual. De esta manera, en este trabajo se presentan una serie de pautas que aquellas personas que estén al frente de la empresa pueden utilizar de modo estratégico, simplificando así los retos que deben afrontar tales como la confusión de patrimonios, así como una adecuada disociación entre la empresa y la familia.

### **I. Introducción**

Conforme la situación actual de los mercados, las empresas familiares que poseen una dinámica de funcionamiento especial, puesto que son diferentes de las empresas no familiares, cuentan con variadas ventajas e inconvenientes que surgen de su particular condición. Así, cada miembro de la familia, integrante de la firma, tiene una perspectiva diferente acerca de la empresa, por lo que es oportuno identificar los problemas familiares y empresariales que puedan potencialmente ser destructivos para la organización a fin de poder llegar a resolverlos para que la empresa pueda subsistir, y gran parte de esa carga la llevan quienes ostenten la dirección de la compañía.

En efecto, aquellos directivos que estén al frente de una empresa familiar deben tener especialmente en cuenta que son numerosos los retos a los que tienen que enfrentarse, siendo el principal tener plena conciencia de la existencia de tres tipos de relaciones que van a estar constantemente interactuando y van a condicionar a este tipo de compañías: la propiedad, la empresa y la familia.

En este sentido, la interacción de estos tres elementos nos traslada a dos problemas que afectan decididamente a estas compañías familiares. El primero es la confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar, asunto que puede afectar de manera muy importante la continuidad de dichas empresas familiares. El segundo de los problemas es el atinente a la cesión del poder a los descendientes, es decir, la sucesión. Este tema ha sido tratado por numerosos autores e investigadores de la materia y todos llegan a un consenso identificando a la sucesión como una de las principales causas de mortandad en la mayoría de este tipo de negocios.

Entonces, a continuación presentaremos una serie de indicaciones que intentan colaborar con la simplificación de este entramado característico de las firmas en las que la familia juega un papel esencial, comenzando en el siguiente apartado analizando las características de las empresas familiares para seguidamente centrarnos en el primero de los problemas recién mencionados.

## II. Los caracteres propios de la empresa familiar

Resulta una cuestión bastante compleja llegar a un acuerdo sobre qué significa empresa familiar, ya que existe una gran cantidad de definiciones de la empresa familiar, comenzaremos acotando los términos a partir de los cuales se diferencia a la empresa familiar de aquella que no lo es, delimitando así los límites entre unas y otras empresas.

Entre los posibles sentidos otorgables a la expresión empresa familiar, algunos<sup>(1)</sup> afirman que es aquella sociedad integrada directa o indirectamente por individuos pertenecientes a una misma familia.

Ahora bien, en un sentido sintético podemos afirmar que las empresas familiares son aquéllas en donde se realizan cualquier negocio en el cual la mayoría de la *propiedad y del control* se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa.

---

(1) Conf. Verón, *Sociedades anónimas de familia*, Bs. As., t. 1, ps. 238 y 239.

De lo recién afirmado se sigue que la definición de Empresa Familiar puede abarcar muchas características y, aunque sabemos que no existe una definición única de este tipo de organizaciones, sí podemos puntualizar que son tres los rasgos que se repiten cuando se hace referencia a estas compañías.

Más precisamente, estos patrones son: la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones, la propiedad y dirección mayormente en manos de una familia, y la implicación de dicha familia en todo lo relativo a la firma.

En consecuencia, desde ahora cuando aludamos a una empresa familiar nos referiremos a toda organización cuya propiedad y dirección esté en gran medida en manos de una familia y exista una intención de continuidad hacia las siguientes generaciones difundiendo a sus integrantes un sentido de identidad a través de la ideología familiar.

Asimismo, es oportuno, antes de comenzar con los desafíos que debe afrontar el directivo en este tipo de negocios, enumerar y tener presentes sus características más importantes, por las que recibirán un trato especial y diferente al resto de las empresas.

Desde esta óptica, cabe mencionar en principio la existencia de varios elementos que componen o engloban a un sistema común que es la empresa. Aquí incluiríamos el elemento *empresa*, el elemento *familia* y el elemento *propiedad* y, la forma en que éstos, en la medida en que estén presentes en la compañía, van a influir en la firma de uno y otro modo.

Por otro lado, otra característica que importa en estas empresas es la *cultura*, o dicho de otro modo, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la empresa.

Por último, cabe destacar otro aspecto trascendente que es la *visión a largo plazo*, es decir la pretensión de la continuidad a los largo de las generaciones, que este tipo de negocios plantea, que muchas empresas no lograr superar, y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares.

Una vez relacionados los caracteres más significativos de este tipo de compañías, a continuación nos ceñiremos a tratar la confluencia de varios elementos o subsistemas que interactúan en un mismo sistema, que es uno de los importantes retos que debe enfrentar el directivo de una empresa familiar, lo que nos lleva a uno de los conflictos que deben hacer frente como es la confusión de los

patrimonios, familiar y empresarial, estableciendo posibles soluciones a esta problemática.

### **III. La confusión habida entre el patrimonio de la empresa y de la familia**

Uno de los posibles inconvenientes inherentes a las empresas familiares esta dado por la posibilidad de que ocurra una mezcla o confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia que la compone.

Así, en el caso de la empresa familiar, la dualidad entre propiedad y gestión puede ser fuente de una ventaja competitiva para ésta puesto que, por un lado, la propiedad permite apostar por el largo plazo y, por otro lado, la gestión puede ser más eficaz cuando estos dos factores actúan conjuntamente.

Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre esa propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De todos modos, existe una clara necesidad de integrar con éxito el elemento familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocios.

Asimismo, deviene importante delimitar en una empresa familiar, los elementos clave que la componen, o sea, el elemento familia, el elemento empresa, y el elemento propiedad.

Además, queremos resaltar que cuando una familia funda una empresa generalmente se cometen dos errores. Así, en primer lugar, estos familiares creen que el afecto mutuo basta para afrontar los posibles problemas empresariales que puedan surgir. Y, en segundo lugar, piensan que una empresa familiar se puede equiparar a cualquier otra empresa sin recibir ningún trato especial.

Entonces, la existencia de los tres elementos mencionados antes, para el caso de la empresa familiar, junto con el establecimiento difuso de los límites que separan dichos elementos, el tratamiento especial que deben recibir y los errores que generalmente cometen estas firmas, hacen más conflictivo y más complejo el tratamiento de las mismas.

Desde esta perspectiva, la confluencia de estos tres elementos nos llevan a uno de los principales problemas que se asocia a estos casos, como es la consideración de la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con

claridad y tienden a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia.

Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo silencio sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados.

Con respecto a este problema de la confusión de patrimonios, podemos mencionar dos posibles soluciones. Por un lado, una primera solución podría ser separar completamente la vida familiar de las cuestiones laborales, para lo cual puede existir una gran dificultad por la importancia de los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial. Por otro lado, una segunda solución podría consistir en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre los elementos relacionados, equilibrio que se consigue cuando se maneja adecuadamente la firma sin alterar la armonía familiar.

En este punto, cabe agregar que para lograr lo anterior se puede sugerir el ingreso de nuevos directivos en la compañía, con la particularidad de que estas personas sean ajenas a la familia y se hagan cargo de algunos asuntos del negocio, además de adoptar las medidas preventivas oportunas, además de tratar de llevar a buen término la sucesión con el paso de las distintas generaciones por la empresa familiar.

Sin perjuicio de lo dicho, también podemos agregar, como posibles soluciones a la confusión patrimonial, entre otras, la educación y formación a los integrantes de la familia que sean miembros de la compañía, con el objeto no sólo mejorar aptitudes, sino cambiar actitudes. Esta formación debería iniciarse en las primeras etapas, es decir, cuando se conoce que un miembro de la familia va a ocupar un puesto en la empresa; también podríamos destacar la organización a través de Sociedades desterrando la figura del empresario individual, teniendo en cuenta que, será importante la correcta separación entre los bienes de la empresa y los de la familia; o, evitar que el patrimonio familiar esté excesivamente concentrado en la Empresa Familiar, con el fin de limitar en lo posible que surjan conflictos en cuanto a la confusión de patrimonios.

Ahora bien, cabe recordar que desde el punto de vista jurídico no existe, hasta el momento, una regulación específica de las sociedades de familia, por lo que cuando los miembros de una empresa con estas

vínculos deciden constituir una sociedad regular deberán optar por uno de los tipos previstos por la ley 19550 de sociedades comerciales. Sin embargo, tan sólo está regulada en ese cuerpo legal, la sociedad constituida por cónyuges, admitiéndose sólo los tipos que limitan la responsabilidad personal de los socios.

Aún así, se habla de la realidad de las sociedades de familia, y al decir de la doctrina<sup>(2)</sup>, esta categoría societaria presenta importancia desde varios ángulos. Desde el primero, tal como se señaló antes, la existencia de relaciones familiares, con los afectos, confianza y confusión patrimonial que ellas implican, es la base humana en la cual se sustenta una alta proporción de las estructuras societarias; se podría decir que la *affectio societatis* es muchas veces una mera consecuencia de la *affectio maritalis* y de los demás vínculos emocionales entre parientes. En segundo término, la existencia de relaciones familiares altera sustancialmente el comportamiento de los socios, que no se relacionan sobre la base de las consideraciones esencialmente económicas que subyacen a la estructura del derecho societario, sino en función de vinculaciones de otro orden, dentro de las cuales las de índole societario juegan un rol relativamente secundario<sup>(3)</sup>.

Por otro lado, es oportuno comentar que las sociedades de familia constituyen una altísima proporción de las sociedades constituidas en la Argentina<sup>(4)</sup>, fenómeno paralelo al que tiene lugar en otros países del mundo<sup>(5)</sup>. De allí que sean justificadas las críticas dirigidas a un sistema societario organizado como si tales sociedades fueran la excepción, y no la regla, en materia de la realidad subyacente a las formas jurídicas.

Pues bien, en síntesis, todas estas soluciones tratarán de mejorar en lo posible las situaciones que se planteen cuando no se da una independencia de los distintos patrimonios.

Todas las anteriores soluciones se pueden ver reforzadas si disponemos de órganos de gobierno que contribuyan a la mejora de

---

(2) Cabanellas, Guillermo (h), "Función económica del derecho societario", RDCO 1989-279.

(3) Conf. Cabanellas, ob. cit., p. 280.

(4) Conf. Verón, *Sociedades anónimas de familia*, cit., t. 1, p. 10.

(5) Conf. Cabanellas, ob. cit., p. 283.

la relación familiar y empresarial y, para ello es importante que estas empresas acuerden y definan el papel que deben representar cada órgano.

Por último, otra cuestión que se debe tener muy en cuenta por su importancia no sólo en este tipo de negocios, sino en todos, es la que hace referencia a la comunicación; pues ésta debe ser fluida y constructiva, de forma que en ningún caso se ponga en tela de juicio la continuidad de la empresa. De esta manera, la comunicación directa entre los miembros de la familia inmersos en la organización es imprescindible a fin de limitar los conflictos que se puedan producir en la compañía.

#### **IV. Conclusiones**

En este tipo de organizaciones familiares deviene de suma importancia contemplar la posibilidad de planificar estratégicamente la vida de la compañía familiar para su subsistencia, identificando los posibles conflictos que son recurrentes, como las confusiones patrimoniales entre la empresa y la familia, y preverles una solución siguiendo algunas pautas preestablecidas.

En este sentido, cabe concluir que todos los proyectos encaminados a solucionar la problemática de este tipo de empresas abren muchas posibilidades ya que, por un lado, el entorno competitivo de la economía va a requerir que las empresas estén más preparadas y, por otro, se reforzará el relevo generacional, momento en el que se suele producirse gran cantidad de cierres de las firmas de este tipo.

En este trabajo se ha hecho referencia a algunos retos a los que todo directivo, ya sea familiar o no, debe hacer frente cuando esté al cargo de dichas empresas, las cuales deben de tener un tratamiento especial por la interacción de los tres elementos: propiedad, empresa y familia.

De esta manera, cabe puntualizar que es de suma importancia que opere una separación clara y bien definida de las cuestiones empresariales y de los temas familiares con el objeto de limitar al máximo los conflictos que su confusión pueda ocasionar y, existe la necesidad de independizar el patrimonio familiar del de la empresa que, si bien es difícil en las primeras etapas de vida del negocio, es imprescindible con el correr del giro empresarial para que la firma subsista.

## Bibliografía

- ALEGRIA, Héctor, *La representación societaria*, Rubinzal-Culzoni, Revista de Derecho Privado y Comunitario: Representación N° 6, ps. 245-274 p., set. 1994.
- ALEM de MUTTONI, Isabel, *Ensayos de derecho empresario, La empresa*, Fundación para el Estudio de la Empresa, Córdoba, 39-53 p. 2006.
- ARATA, Roberto M., *Transformación de sociedades comerciales*, Abeledo-Perrot, Bs. As., 1966.
- AZPIRI, Jorge O., “Sociedad de familia”, Doctrina La Ley 1979-C, 1129.
- «La sociedad en comandita por acciones constituida por cónyuges», L.L. 151-275.
- “La sociedad de familia y la empresa familiar”, Revista Lexis Nexis, RDF 1998-13-151.
- BERTOSSI, Roberto F., “Microempresas”, Anuario U.N.C., v.2, 87-110 p., 1994.
- CABANELLAS, Guillermo (h), “Función económica del derecho societario”, RDCO 1989-279.
- CAMARA, Héctor, “Sociedades entre cónyuges en nuestro derecho”, en RDCO. 1985-18-63.
- *Derecho societario*, Depalma, Buenos Aires, 1985.
- DAVID, Fred R., *La gerencia estratégica*, Legis, Colombia, 1992.
- ESCUTI, Ignacio A., “La reforma del régimen de las sociedades comerciales”, Doctrina La Ley 2005-D, 980.
- *Sociedades*, Astrea, Bs. As., 2006.
- *Estudios en honor a Pedro J. Frías, El plan de empresa, ética y responsabilidad del empresario*
- FARINA, Juan M., *Sociedades comerciales*, Zeus, Rosario, 1974.
- FERRI, Giuseppe, “Empresa conyugal y empresa familiar”, La Ley 1980-D, 1491.
- FONTANARROSA, Rodolfo O., *Derecho comercial argentino*, Zavalía, Bs. As., 1967.
- FORNIELES, J. S., “La protección de la legítima en las sociedades acogidas al impuesto sustitutivo a la herencia”, en ED 1970-31-1039.
- GAGLIARDO, Mariano, «¿Es siempre necesario el asentimiento conyugal en las sociedades comerciales?», ED 10/9/1997.



- HALPERIN, Isaac, *Curso de Derecho Comercial*, vol. I, p. 76.
- JUNYENT BAS, Francisco, *Responsabilidad de los administradores societarios*, Advocatus, Córdoba, 1996.
- *Sociedad y empresa*, El Derecho, Bs. As., 2006.
- LE PERA, Sergio, *Cuestiones de derecho comercial moderno*, Astrea, Bs. As., 1979.
- MENDEZ COSTA, María J., "Legítima y sociedades de familia", nota a fallo, La Ley 1979-D, 237.
- MOLINA SANDOVAL, Carlos A., "Asambleas unánimes", Doctrina La Ley, 21/2/2007, 1.
- NISSEN, Ricardo Augusto, «El art. 1277 Ver Texto del Código Civil y su aplicación a las sociedades comerciales», L.L. 17/12/1997.
- *Curso de Derecho Societario*, Ad-Hoc, Bs. As., 1998.
- OTAEGUI, Julio C., *Administración societaria*, Abaco, Bs. As., 1979.
- RICHARD, Efraín H - MUIÑO, Orlando M., *Derecho societario*, Astrea, Bs. As., 2004.
- RICHARD, Soledad - RICHARD, Efraín H., "Sociedades comerciales y transmisión hereditaria (el conflicto entre organización empresaria-societaria y derecho sucesorio)", Derecho de Familia: Revista Interdisciplinaria de Doctrina y Jurisprudencia, v. 32, 87-113 p., nov/dic 2005.
- SEGAL, Rubén - LAGOS, Roberto J - CILIBERTO, Juan A., *Ley de sociedades*, Bs. As., La Ley, 1973.
- TERRY, George R., *Principios de administración*, Continental, España, 1980.
- VERON, Alberto, "Sociedad anónima de familia en formación", Doctrina La Ley 1979-C, 767.
- *Sociedades comerciales*, Astrea, Bs. As., 1986.
- VILLEGAS, Carlos G., *Derecho de las sociedades comerciales*, Abeledo-Perrot, Bs. As., 1985.
- ZAVALA RODRIGUEZ, Carlos J., *Derecho de la empresa*, Depalma, Bs. As., 1971.
- ZUNINO, Jorge Osvaldo, *Ley de Sociedades Comerciales*, Astrea, Bs. As., 2006.