

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

ESCUELA DE POST GRADO



MAESTRIA EN DERECHO DE LA EMPRESA

**“PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANTE LA AFECTACION
DE LA GESTION DEL PATRIMONIO FAMILIAR, AREQUIPA 2013”**

Presentado por **XIMENA ANTONIETA FEBRES
ROSADO** para optar el grado académico de Magíster
en Derecho Empresarial.

AREQUIPA PERÚ

2014



DEDICATORIA

Para aquellos que me han enseñado lo mejor en la vida, para mis padres con todo el amor y gratitud de siempre.

A Javier y Facundito por ser las personas más importantes en mi vida y quienes me alientan para seguir adelante.

INDICE

	Pág.
RESUMEN	06
ABSTRACT	08
INTRODUCCIÓN	10

CAPITULO I LA EMPRESA FAMILIAR

1. DEFINIENDO EMPRESA	13
1.1 Empresa desde diferentes puntos de vista	14
1.2 Formas de empresas	18
1.3 Clasificación de empresas	19
2. EMPRESA Y FAMILIA COMO SISTEMAS	19
3. LA EMPRESA FAMILIAR	22
3.1 Características de la empresa familiar	25
3.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar	27
3.3 Tipos de empresa familiar	31
4. LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PERÚ	32
5. LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR	34
5.1 Definición de cultura	36
5.2 Formación y evolución de la cultura	36
5.3 Transmisión de la cultura	37
5.4 Funciones de la cultura	37
6. LA EMPRESA A TRAVÉS DE LAS GENERACIONES	39
6.1 De la primera a la segunda generación	40
6.2 De la segunda a la tercera generación	41
6.3 La tercera generación y sucesivas	42
7. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	43
8. COMO LOGRAR UNA SUCESIÓN EXITOSA	46
9. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR	48
10. PROFESIONALIZAR LA EMPRESA	56

CAPITULO II LA FAMILIA EMPRESARIA

1. LA FAMILIA	59
2. TIPOS DE FAMILIA	61
3. FAMILIA Y EMPRESA	64
4. LOS INTEGRANTES DE LA FAMILIA EMPRESARIA	66
5. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA	78
6. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	80
6.1 Consejo de familia	80
6.2 Plan de sucesión	82
6.3 Gestión del patrimonio familiar	82
6.4 Buen gobierno de la empresa familiar	83
6.5 Acciones, dividendos y beneficios	84
6.6 Liderazgo	84
6.7 Solución de conflictos y consejo de familia	85
7. COMO MEJORAR LAS DECISIONES DE LA FAMILIA EMPRESARIA	85
8. UN PLAN ESTRATEGICO FAMILIAR	89
9. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	90
10. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR	92

CAPITULO III

EL PATRIMONIO FAMILIAR EN EL PERU

1. INTRODUCCIÓN	97
2. CONCEPTO Y FUNDAMENTO DE LA INSTITUCIÓN	98
3. ANTECEDENTES DEL PATRIMONIO FAMILIAR	101
4. NATURALEZA JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN	105
5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FIGURA	106
6. REGIMEN LEGAL DEL PATRIMONIO FAMILIAR	107
6.1 Forma de constitución	107
6.2 El constituyente	109

6.3	Requisito previo para la constitución	111
6.4	Beneficiarios	112
6.5	Objeto del patrimonio familiar	113
7.	PRIVILEGIOS Y LIMITACIONES DEL PATRIMONIO FAMILIAR	114
8.	FIN DEL PATRIMONIO FAMILIAR	118
9.	EFFECTOS JURÍDICOS DEL PATRIMONIO FAMILIAR	123
10.	EXTINCIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR	127

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

1.	PRESENTACION	131
2.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	132
3.	DISCUSION DE LOS RESULTADOS	147
	CONCLUSIONES	165
	SUGERENCIAS	167
	BIBLIOGRAFIA	169
	PROYECTO DE INVESTIGACION	172
	ANEXOS	185

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO DE LA HISTORIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PERU	34
CUADRO DE LOS ELEMENTOS DEL PROTOCOLO DE FAMILIA	81
CUADROS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS	132 a 146



RESUMEN

La presente investigación denominada **PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANTE LA AFECTACION DE LA GESTION DEL PATRIMONIO FAMILIAR, AREQUIPA 2013**, es una realidad de todos los tiempos dado que no más del 15% de las Empresas Familiares llega a la tercera generación. Es por ello que en este contexto se pretende analizar la vulnerabilidad de la Empresa Familiar, a través de un estudio del marco jurídico aplicable para el derecho societario por un lado y el derecho de sucesiones y familia por el otro.

El objeto de esta investigación es aproximarse a los principales tópicos de la Empresa Familiar a fin de que pueda comprenderse y reconocerse las fortalezas y vicisitudes propias de dicho fenómeno jurídico, e interiorizar el hecho que la supervivencia y continuidad por generaciones de las Empresas Familiares parte de una decisión y compromiso de los propios integrantes de la familia empresaria, que debería materializarse a través de instrumentos y fórmulas jurídicas apropiadas.

La presente investigación consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo reseñamos los principales conceptos sobre empresa familiar, explicando su origen y los principales referentes en el mundo, América Latina y el Perú, en el segundo capítulo se reseñan brevemente los principales aspectos de la familia empresaria, en el tercer capítulo se analiza aspectos jurídicos relevantes al Patrimonio familiar como antecedente fundamental para la definición de Empresa Familiar. Finalmente en el cuarto capítulo se da cuenta de la especial importancia de esta última en el mundo actual, así como de los principales problemas asociados a su realidad y la dificultad que enfrenta para superarlos, a través de un diagnóstico y aproximación del panorama de la Empresa Familiar en nuestro entorno.

Es así que la presente investigación explica cómo debe llevarse a cabo la gestión del patrimonio familiar en las empresas familiares, a fin de conseguir la supervivencia y continuidad de la Empresa Familiar. Así, dicho planeamiento supone la celebración de un protocolo familiar, conjuntamente con la implementación de actos complementarios como el testamento y la adopción del régimen de separación de bienes para el matrimonio; así como también la creación

de órganos de gobierno familiar y la adecuada regulación de los órganos societarios de la Empresa Familiar, definiendo reglas claras para la relación entre los miembros de la familia accionistas y la empresa.



ABSTRACT

The present investigation called PROBLEMS OF FAMILY BUSINESS BEFORE THE CREATION OF THE FAMILY HERITAGE MANAGEMENT, Arequipa 2013, is a reality for all time as no more than 15% of family businesses reach the third generation. That is why in this context is to analyze the vulnerability of the family business, through a study of corporate law applicable to one side and inheritance law and family legal framework on the other.

The purpose of this research is to approach the main topics of Family Business in order to be understood and recognized the strengths and characteristics of this legal phenomenon vicissitudes, and internalize the fact that the survival and continuity of generations of family businesses a decision and commitment of the members own the family business, which should materialize through appropriate legal instruments and formulas.

This research consists of four chapters, the first chapter we review the main concepts of family business, explaining its origin and the main references in the world, Latin America and Peru, in the second chapter the main aspects of the family are briefly outlined businesswoman in the third chapter analyzes relevant to family heritage as fundamental to the definition of family Business antecedent legal aspects. Finally, in the fourth chapter realizes the special importance of the latter in today's world as well as the main problems associated with their reality and to overcome difficulties faced through diagnosis and approach Panorama Business family in our environment.

Thus, this research explains how to take out the management of family assets in family businesses, in order to ensure the survival and continuity of the family business. Thus, such planning is the celebration of a family protocol, together with the implementation of additional actions as the will and the adoption of the system of separate property to the marriage, as well as the creation of family governance bodies and the proper regulation of the corporate bodies of the Family Business, defining clear rules for the relationship between family members and the company shareholders.

INTRODUCCION

Esta investigación pretende iniciar el abordaje de la importancia las empresas familiares en el universo empresarial de nuestra economía, sus características, es decir el grado de utilización de las herramientas especializadas en gestión de empresas familiares, el plan de sucesión, el consejo de familia y el protocolo familiar y como manejan el tema de la internacionalización de la empresa y sus principales temores. Por ello es importante reconocer las principales estadísticas de las empresas familiares. Este tipo de empresa se caracteriza por estar bajo el control de una o varias familias relacionadas, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación. Las empresas familiares suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y sea motivo de orgullo para la familia.

No obstante, además de los retos típicos de cualquier negocio, las empresas familiares deben afrontar desafíos propios de su naturaleza: encontrar capital para crecer sin debilitar el control familiar; resolver las dificultades asociadas al cambio generacional y anticipar las exigencias y desafíos del proceso de globalización económica. La mayor parte de los negocios actuales, tanto en el Perú como en el mundo, son empresas familiares. La Universidad de Harvard afirma que representan más del 60% de todas las organizaciones empresariales del planeta. Las empresas familiares son los pilares de la economía nacional peruana. Según estadísticas de la Cámara de Comercio de Lima, más del 80% de un total de 700 mil empresas formales en el país son familiares. Asimismo, en el Perú se crean 200 mil empresas nuevas cada año, de las cuales también el 80% son familiares, es decir que cada año hay 160 mil familias emprendiendo un negocio formal. Sin embargo, cabe señalar que el 70% de las empresas familiares mueren con la primera generación, es decir la empresa deja de existir poco después de que los fundadores dejan el cargo. Y para hacer más alarmante esta cifra, el 85% de las empresas culminan en la segunda generación, es decir sólo 15 de cada 100 empresas alcanzan la tercera generación (nietos).

La realidad que observamos tiene sus explicaciones en los niveles de complejidad en la gestión de estas empresas. La empresa familiar es mucho más compleja de

administrar que una organización no familiar. La razón es simple: existe una relación consanguínea entre el jefe y el subordinado. Este rasgo de la empresa familiar se evidencia en las reuniones de trabajo, donde a menudo se percibe una gran sensibilidad ante las opiniones de los demás miembros familiares. La armonía familiar se mantiene y profundiza cuando existe un compromiso claro de parte de todos los trabajadores familiares con el cumplimiento de las responsabilidades inherentes a sus cargos.

Por otro lado es común escuchar como las empresas en general tiene como objetivo progresar hacia la internacionalización, es decir la inserción de la empresa en los mercados internacionales es una opción que contemplan numerosos empresarios como una vía para resguardar y diversificar su patrimonio familiar. No obstante, esta iniciativa debe ser bien evaluada debido a su trascendencia e implicaciones. Actualización tecnológica, recursos humanos calificados, marco legal, dispersión familiar y una estructura organizacional profesional son factores que retan la estabilidad emocional de la familia y por ende la competitividad de la empresa. Se cree que la edad del propietario juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de exportación: los empresarios más adultos tienden a centrarse en mercados locales, mientras que los más jóvenes muestran una mayor disposición a incursionar en el mercado internacional.

El empresario familiar tiene un elevado nivel de riesgo en las actividades de exportación debido a que, por lo general, no cuenta con los recursos necesarios para financiar la estrategia de expansión internacional, a esto se agrega su natural resistencia a la idea de abrir el capital a socios externos, lo cual puede considerarse como una eventual pérdida del control empresarial. El crecimiento significativo de las empresas familiares en todo el mundo y también en el Perú plantea la necesidad de introducir en ellas mejores prácticas organizacionales y de gestión que converjan hacia el objetivo común: la generación de utilidades y el retorno de la inversión. En este contexto surge la importancia de establecer parámetros que delimiten las funciones de accionistas, directores y trabajadores, así como mecanismos adecuados de dirección y control en este tipo de empresas. Las debilidades de las empresas familiares son su mayor resistencia al cambio, la falta de disciplina propietaria y una mayor vulnerabilidad ante los conflictos familiares.

En este tipo de empresas se requiere que la estructura de gobierno trate asuntos relacionados, entre otros, con los planes de sucesión, participación de asesores externos para el desarrollo de estrategias de negocio, empleo de profesionales a nivel directivo en la empresa, definición de reglas adecuadas de contabilidad y calidad de los procesos de auditoría, y disposición de recursos para la aplicación de controles que funcionen eficientemente. Es importante avanzar hacia la profesionalización de la estructura de gobierno en la empresa familiar la misma que se ve influida por aspectos culturales que pueden en el mejor escenario dirigir y mejorar de manera positiva los desafíos a que se enfrenta la sociedad en su entorno o, en el peor de los casos, interferir o generar obstáculos para su adecuado desarrollo. En el peor escenario, los aspectos culturales pueden generar problemas que reduzcan la posibilidad de supervivencia de la empresa a más largo plazo. Dichos problemas pueden ser: la ejecución de roles poco apropiados de los miembros de la familia en la organización, definición de estructuras organizacionales ineficientes, excesos de miembros familiares en la empresa, inadecuadas políticas de remuneración, generación de un clima organizacional poco propicio para el desarrollo, comunicación deficiente, y luchas de poder por el control de la compañía.



CAPITULO I

LA EMPRESA FAMILIAR

1. DEFINIENDO EMPRESA

La empresa familiar constituye una realidad compleja desde el punto de vista humano y social. En ella, confluyen dos sistemas diversos y, en ocasiones divergentes, como lo son la familia y la empresa. Por un lado, la familia constituye un sistema compuesto por individuos relacionados por vínculos de sangre o de naturaleza política, con determinados intereses, problemas, características y cuya evolución ha dado origen a una cultura determinada.

Por otro lado, la empresa es una organización orientada por objetivos económicos, formada por personas que desempeñan roles muy diversos (accionistas, directivos, trabajadores), que interactúan con otras organizaciones sociales de su entorno (clientes, proveedores, etc.) y que también tienen objetivos específicos y se encuentran impregnada por valores particulares.

Es por ello, que antes de definir el concepto de “empresa familiar” es preciso hacer alusión, previamente, a ambos términos que la componen en forma individual (empresa-familia) debido a la riqueza y particularidad que cada uno de ellos conlleva. De la diferente bibliografía revisada, se tiene que, se usa el término empresa sin tener una noción acabada de su contenido y se toma sin la preocupación previa de encontrar su definición jurídica, de tal manera que la encontramos en la legislación positiva hispanoamericana tanto en el derecho impositivo, mercantil, de trabajo, industrial, etc.

Hay algunos tratadistas y estudiosos como en el caso de Manuel Osorio autor del Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales, que coinciden en que todavía no existe una definición precisa desde el punto de vista general, ni jurídico, mientras otros concuerdan en que las definiciones deben ser más bien desde el punto de vista económico, ya que se acercan más a la realidad.

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".¹

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".² Así tenemos que, el término empresa está enfocado desde varios puntos de vista y por diferentes autores, especialistas o estudiosos de la materia, de los cuales tomamos algunos conceptos a fin de determinar el término empresa, como parte del marco teórico de nuestra investigación.

1.1 Empresa desde diferentes puntos de vista

- **En un sentido general**, podemos decir que, empresa es la constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.
- **Desde el punto de vista semántico:** Según el Diccionario Larousse, señala: "Empresa es la sociedad mercantil o industrial que realiza negocios, obras, proyectos, etc. de cierta y diversa envergadura..."

Del Diccionario de la Lengua Española se lee: "Empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

¹ CHIAVENATO DE ADALBERTO, Mac; Iniciación a la Organización y Técnica Comercial; Pág 4.

² PALLARES Zoilo, ROMERO Diego, HERRERA Manuel; Hacer Empresa: Un Reto; Cuarta Edición; Fondo Editorial Nueva Empresa; 2005; Pág. 41.

El Diccionario Jurídico Cabanellas define a la empresa como: “Organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en que persigue la obtención de un lucro para los socios o los accionistas; o de carácter oficial, en que se propone realizar un servicio público o cumplir con otra finalidad beneficiosa para el interés general”.

- **Desde el punto de vista contable-financiero y económico:**

Podemos decir que una empresa es en esencia un cierto número de uso de fondos (activos); estos usos de fondos son financiados por recursos financieros de diversos orígenes: los propietarios o accionistas y los prestamistas o terceros (pasivo y patrimonio). Con los activos vamos a realizar determinadas operaciones que clasificaremos como ingresos y gastos, cuando nuestros ingresos superan a nuestros gastos obtendremos una ganancia, en caso contrario se determina una pérdida.

En su concepto económico, la empresa es el organismo que une y coordina los varios elementos de la producción y los dirige a realizarlos, efectuando la fabricación de determinados bienes o la prestación de ciertos servicios, requeridos por la sociedad, a través de la adecuada combinación de los medios de producción - capital - y de los agentes de producción - trabajo -, siendo el eje de todo el mecanismo económico, convergiendo allí todos los factores de la producción.

- **Desde el punto de vista de la doctrina jurídica y legal:**

Ulises Montoya Manfredi nos dice que para el ordenamiento jurídico empresa es “Un conjunto heterogéneo de diversos elementos, sujetos cada uno a las normas que a su naturaleza corresponde como bienes muebles o inmuebles, derechos o acciones, elementos incorporeales, contratos, suministros, clientela, etc...”. Y que “empresa es cualquier clase de actividad humana que de un modo deliberado, persigue la

obtención de determinadas facilidades, dado que la palabra en sí deriva de emprender es decir, comenzar alguna cosa”.

El Código Civil de 1984 no define a la empresa y menos le reconoce personería jurídica a ésta, a pesar que el profesor Carlos Fernández Sessarego ya en 1960 planteaba esta tesis presentando un trabajo sobre la materia ante las “Primeras Jornadas Latinoamericanas de Derecho Privado” realizadas en Buenos Aires, que luego en 1964 lo resumiría para publicarlo en el “Mercurio Peruano” bajo al título de “Consideraciones Sistemáticas Preliminares para la Revisión del Libro Primero del Código Civil Peruano” con motivos de iniciarse los trabajos reformatorios que dieron origen al Código Civil. Sin embargo el tema de empresa y su personería jurídica adquiere significativo reconocimiento en la Constitución de 1979 donde se destina un capítulo especial para regular a la empresa dentro del título correspondiente al Régimen Económico.

En este sentido el artículo 130 de la Constitución de 1979 precisa que: “Empresa sea cual sea su modalidad es una unidad de producción cuya eficiencia y contribución al bien común son exigibles por el Estado de acuerdo con la ley”.

Por su parte nuestra vigente Constitución de 1993, elimina ese capítulo y deja de lado la definición de empresa, para referirse como principio general del régimen económico una economía social de mercado donde la iniciativa privada es libre, siendo el rol económico del Estado estimular la creación de riqueza y garantizar la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. Reconociéndose además el pluralismo económico, refiriéndose a que la economía nacional se sujeta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa (Titulo III, Capítulo I, Artículos 58, 59 y 60).

- **Desde nuestro punto de vista:** Como ya se dijo al empezar este tema, no existe uniformidad de criterio. Pero de las diversas definiciones podemos extraer la concurrencia de elementos en común como son:

organización económica, confluencia de factores de producción, capital y trabajo para generar los bienes y servicios, con un fin determinado, que puede ser lucrativo u de otra índole.

Además de todas estas definiciones se puede decir que la empresa es una entidad conformada por personas con aspiraciones y realizaciones, por bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos, y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad, beneficio o satisfacción.

La empresa puede definirse como: “Una organización que desarrolla actividades económicas, es decir, produce y/o comercializa bienes y brinda servicios, con el objetivo de obtener beneficios económicos”. Al desarrollar estas actividades, utiliza recursos humanos y materiales, influye en la sociedad donde actúa y es generadora de capital, por lo que contribuye al crecimiento económico de dicha sociedad.³

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, ante todo, necesitan organización. Chiavenato plantea que existe una serie de características que diferencian a las empresas de las demás organizaciones sociales.⁴ Ellas son:

- a) **Las empresas están orientadas a obtener ganancias:** aunque el objetivo final de las mismas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- b) **Las empresas asumen riesgos: los cuales implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo:** ellas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus

³ CORTAGERENA A, Freijedo; Administración y Gestión de las Organizaciones; Bs. As.; Ed. Macchi; 2000; Pág. 31.

⁴ CHIAVENATO DE ADALBERTO, Mac; Administración – Proceso Administrativo, Tercera Edición, Pág. 45.

negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que pueden llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.

- c) **Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios:** los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa.
- d) **Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable:** las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación, ya que el valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
- e) **Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales:** en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
- f) **Las empresas constituyen propiedad privada:** que debe ser controlada y administrada por sus propietarios accionistas o administradores profesionales.

1.2 Formas de empresas

Las formas de la empresa, puede ser:

- Unipersonales
- Empresa Unipersonal
- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- Sociedades
 - ✓ Sociedad Anónima: Puede ser Sociedad Anónima Abierta o Cerrada
 - ✓ Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
 - ✓ Sociedad Colectiva
 - ✓ Sociedad en Comandita: Puede ser Simple o por Acciones

1.3 Clasificación de empresas

Pueden clasificarse en:

- **La micro empresa:** Sus dueños laboran en las misma, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados) el valor total de las ventas no excede de las 150 UIT.
- **La pequeña empresa:** El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 50 personas, el valor total anual de las ventas no excede de las 850 UIT.
- **La mediana empresa:** Número de trabajadores superior a 50 personas e inferior a 100.
- **La gran empresa:** Su número de trabajadores excede a 100 personas.

2. EMPRESA Y FAMILIA COMO SISTEMAS

La teoría de los sistemas, evidenció con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y las empresas en particular: El concepto de sistema abierto surgió a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas tales como psicología, sociología, etc. hasta llegar a la administración.

Tanto la familia como la empresa, pueden ser consideradas como “sistemas”, es decir como “Una entidad autónoma dotada de una cierta permanencia y constituida por elementos interrelacionados, que forman subsistemas estructurales y funcionales. Se transforma dentro de ciertos límites de estabilidad, gracias a regulaciones internas que le permiten adaptarse a las variaciones de su entorno específico”.⁵

En las empresas familiares se percibe realmente la interacción de dos complejos sistemas sociales (familia y empresa), lo cual constituye un sistema dual. Al estar interconectados ambos sistemas se produce un trasvase de roles, reglas, etc., de uno a otro; y a menudo se confunden las metas de la familia con las de la empresa. Este encuentro de lo familiar-afectivo y lo económico-racional, genera un estado de tensión y temores motivado por el hecho de que la familia se involucre en la empresa y la desorganice o que la empresa se meta en la familia y la fagocite. Tomando los conceptos de la teoría general de sistemas mencionados anteriormente, se puede hablar de que en las empresas familiares hay dos subsistemas interrelacionados: la empresa y la familia.

Los subsistemas de empresa y familia ejercen entre sí una influencia mutua (un subsistema es un sistema dentro de otro). Si un subsistema experimenta un cambio, el otro lo resiste y manifiesta una reacción. Isaac Newton diría que... a toda acción corresponde una reacción. Si por ejemplo, el sistema de la familia eleva sus exigencias de liquidez, afectará a la empresa de cierta manera y reaccionará de alguna forma a esa exigencia. Por otro lado, si la empresa demanda más recursos para su crecimiento, la familia podría requerir apretarse el cinturón, con todas las consecuencias que esto pudiera generar.

Toda empresa de negocios, sea o no familiar, tiene los siguientes objetivos:

- a. Poner a disposición de la sociedad productos útiles para las personas.
- b. Crear riquezas mediante la generación de valor económico agregado y de su adecuado reparto.

⁵ FERNÁNDEZ MOYA, JORGE; En busca de Resultados; II Edición; Universidad de Aconcagua; Pág. 19.

- c. Desarrollar como personas humanas a quienes trabajan en la empresa.
- d. Garantizar su continuidad como empresa.

En una familia, en cambio, los objetivos son:

- a. Afectivos.
- b. Buena capacidad para resolver o convivir con los problemas.
- c. Buen clima emocional.
- d. Capacidad de cambio en el curso del ciclo vital.
- e. Regulación de la distancia-proximidad en sus relaciones familiares.
- f. Fronteras generacionales claras, se habla de límites entre generaciones.

Podemos agregar que el sistema familiar es básicamente emocional donde sus miembros se encuentran vinculados por profundos lazos afectivos. Dichos lazos y buena parte de las conductas en las relaciones familiares están influenciados por la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos y así sucesivamente.

En este sistema se cultivan altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros, es por ello que suele ser centrípeto. Además suele poseer una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

Por otro lado, el sistema empresarial, a diferencia del familiar, se basa en el cumplimiento de las tareas. Se construye en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración y la conducta está conscientemente determinada.

El sistema empresarial es extravertido, ya que se encuentra orientado hacia el mundo exterior cada vez que produce bienes y servicios para el mercado, y enfatiza el rendimiento y los resultados, es decir, la competencia y productividad de sus miembros. Este sistema promueve el cambio en lugar de minimizarlo con el fin de asegurar su existencia.

Es por ello, que estos dos sistemas, al tener objetivos o metas diferentes, producen tensiones que surgen en las firmas familiares y crean dificultades, tanto para el fundador como para los demás miembros de la familia. Esto implica que lo que es bueno para un sistema no lo es necesariamente para el otro y ambos deben competir por el tiempo y los recursos, como así también por la energía de los individuos que participan en ambas estructuras.

3. LA EMPRESA FAMILIAR

Toda área del conocimiento debe erigirse sobre una base teórica. Sin embargo, en el campo de la administración de empresas familiares, la fuente primaria de material está constituida por la amplia experiencia y la vasta literatura de compañías no familiares. El tema de las empresas familiares carece de una integración teórica y empírica, amén de que no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio.

A pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia. Unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración.

Una empresa familiar es una organización económica que participa en el mercado, produciendo o y manufacturando productos, vendiendo servicios y que tiene una característica particular, que las acciones, participaciones o titularidad pertenecen a una o varias familiar y en muchos casos los ejecutivos y/o trabajadores son miembros igualmente de una o más familias. En ese sentido, la empresa familiar debe contar con el control de la empresa, participar en la gestión o que simplemente los titulares o accionistas pertenezcan a una o varias familias.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, se puede definir la Empresa Familiar como: "Aquella organización que se inicia y continúa con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia,

y en la que el poder es ostentado por los miembros de la familia, sin haber implantado de manera nítida una distinción formal entre propiedad y poder”.⁶

Se puede establecer una distinción entre algunos emprendimientos comerciales tales como:

- **Empresas Individuales:** Estas empresas realizan actividades comerciales con el fin de cubrir sus necesidades económicas inmediatas, sin el objetivo de que lleguen a transformarse en un medio de vida para la generación siguiente.
- **Empresas de capital familiar:** Son aquellas empresas en las que la totalidad o una parte importante del capital, está en manos de una familia pero su dirección está encomendada a personas que, por su competencia profesional, están mejor capacitadas y no a personas que pertenecen a la familia. En ellas el capital y la dirección se hayan separados.
- **Empresas denominadas propiamente “empresas familiares”:** Son las empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.

Peter Leach, considera Empresa Familiar, aquellas que ésta influenciada por una familia o por un vínculo familiar. Estas empresas difieren en una serie de aspectos, de importancia decisiva, de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta ya que, no sólo deben tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, sino también deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma.

3.1 Características de la empresa familiar

⁶ BRAVO, S; Empresa Familiar; Monografía de Empresa Familiar; Universidad del Aconcagua, Mendoza, Año 1999.

En muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra ya que tiene el objetivo de generar riquezas, produciendo bienes y proporcionando servicios.

Sin embargo, la empresa familiar tiene la característica fundamental de que sus directores, administradores y empleados comparten además vínculos familiares, con determinadas normas, valores, expectativas y comportamientos. Ineludiblemente hay efectos de la relación familiar sobre la empresa, y conflictos y roces inevitables entre los aspectos emocionales de la vida familiar y la objetividad que requiere la gestión empresarial. Desde la dimensión financiera, según Dreux IV (1990), existen diferencias importantes que a continuación se detallan:

- a) Tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y suelen tener alta liquidez. Con frecuencia sus márgenes de operación y su retorno sobre activos exceden a los de sus competidores públicos. Como resultado, estas empresas tienen la capacidad financiera de considerar alternativas inalcanzables para otros. Los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados, en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser.
- b) Al ser empresas privadas, los negocios familiares tiene dos ventajas estratégicas: 1) no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo para mantener contentos a sus accionistas y analistas, por lo que se puede orientar a largo plazo y 2) los competidores no tienen fácil acceso a la información de éstas organizaciones, mientras que en las empresas públicas es fácil obtenerla.
- c) Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición.
- d) Dado que en estas empresas los subsistemas de la empresa y de la familia interactúan, no suele tomar decisiones puramente racionales que afectan a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel importante en la toma de decisiones.

- e) Muchos negocios familiares tienen a orientarse hacia las ventas y a la producción, dejando las finanzas, el marketing y la planeación en un segundo plano.
- f) Los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado.

Asimismo, en las empresas familiares se pueden distinguir las siguientes características:

- a) **Organización patriarcal y verticalista:** El poder en la empresa familiar está muy relacionado con el poder en la familia y el fundador por sus características de líder tiende a concentrar el poder.
- b) **Lazos estrechos:** Las empresas familiares funcionan como grupo primario, y todas las características que ello implica. Predomina la comunicación cara a cara y se generan vínculos muy intensos de lealtad, más allá de las verdaderas capacidades que posean sus integrantes.
- c) **Selección Vocacional:** En la empresa familiar no se plantea la posibilidad de una elección vocacional en los hijos. Generalmente éstos se sienten presionados a trabajar donde quizá no desean y sin haber desarrollado las aptitudes necesarias, o también a elegir carreras que resulten útiles para la empresa, sin importar que se trate de su verdadera vocación.
- d) Los problemas de la empresa, generalmente, se resuelven en el interior de la familia, esto influye en las relaciones entre los miembros más allá de lo netamente afectivo.
- e) Generalmente son empresas pequeñas, entre 150 y 200 personas (teniendo en cuenta que no es su tamaño lo que las define como familiares).

- f) Mantienen la permanencia de los empleados y “colaboradores” desde el comienzo, aun cuando no tengan habilidades o capacidades para desempeñarse adecuadamente.
- g) **La sucesión y el relevo de generaciones es particularmente dificultoso:** este “patriarca-director” no quiere dejar ni el poder ni la actividad. Suele ocurrir que el hijo tenga dificultades para independizarse de esta figura fuerte de su padre y sea incapaz de dirigir y tomar decisiones por cuenta propia.
- h) Los cargos directivos, que se distribuyen entre los descendientes, suelen seleccionarse más por criterios relacionados con el derecho que se les atribuye por pertenecer a la familia, que por las capacidades que posean. No existe la garantía de que los hijos, por herencia posean las capacidades necesarias para dirigir la empresa.
- i) El sistema de objetivos y políticas de la empresa está ligado a los intereses comunes de la familia.
- j) En cuanto a los criterios de remuneración y evaluación son diversos, según se trate de los directivos de la empresa o, según se refiera a los familiares o a los no familiares. Además, la seguridad de pertenencia en el empleo es muy superior entre los directivos familiares (sin grandes esfuerzos de formación y perfeccionamiento por la seguridad de sus puestos), que entre los directivos no familiares.
- k) **Poseen una estructura duplicada:** Por un lado, la de los miembros de la familia ocupando los puestos importantes y, por otro lado, la de los empleados no familiares, que desempeñan las tareas requeridas por aquellos puestos. A esto sumamos que a veces la dirección está a cargo de los titulares del capital y no de quienes tiene la verdadera capacidad para conducir la empresa.

- l) Dificultades en la delegación de la autoridad (por el sentido de propiedad de los directivos familiares), donde ellos deben estar en todo; y los ejecutivos no familiares tienen menor poder en la toma de decisiones.
- m) Prima de fidelidad y la fiabilidad, antes que la capacidad.
- n) Resistencia a que ingresen nuevos socios.

3.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Las empresas familiares cuentan con una serie de ventajas, relacionadas con la firma familiar que están a su favor. Sin embargo, también deben hacer frente a una serie de desventajas y problemas.

Podemos decir que la principal ventaja que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el singular clima que se genera, “un sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible este aspecto existen cualidades positivas y concretas que le brindan a la empresa una importante ventaja competitiva. Estas cualidades son las siguientes:⁷

A. Las ventajas:

- **Compromiso:** Los individuos que construyen una empresa puedan llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa.
- **Conocimiento:** Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un Know-how comercial que no poseen sus competidores:

⁷ LEACH, Peter; La empresa Familiar, Ediciones Granica S.A.; Buenos Aires, Año 1996, Págs. 25 y sgtes.

conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo- no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, y en eso reside otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias.

- **Planeamiento a largo plazo:** Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos.

Para el Doctor Peter Davis: “Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, ésta es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de prosperidad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupados por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos para el largo plazo”.⁸

- **Una cultura estable:** Por múltiples razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo

⁸ Presentación en Your family business un the 1990s and beyond, Stoy Hayward, Londres, 3 de mayo de 1990.

tienen habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Sin embargo, como ocurre con algunos otros factores ventajosos para la empresa familiar, una cultura estable puede ser un arma de doble filo, de modo, que la estabilidad de una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

- **Rapidez en la toma de decisiones:** En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves. La celeridad tiene un valor comercial y, en que todo estriba en la rapidez con que se pueda tomar la decisión, la empresa familiar debería llevar definitivamente una pequeña ventaja.
- **Confiabilidad y orgullo:** El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad; las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y constituirla. Y, por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

B. Las desventajas:

- **Rigidez:** “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”...los patrones de conducta pueden arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. Es muy frecuente que se hagan las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar: el cambio no sólo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que

también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

- **Desafíos comerciales:** Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.
 - ✓ Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio de mercado.
 - ✓ El manejo de las transiciones representa otro importante desafío para las firmas familiares. En muchas compañías el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente.
 - ✓ Las empresas familiares tienen opciones mucho más limitadas en lo que concierne al incremento de capital.
 - ✓ El desarrollo normal de la empresa e incluso la supervivencia de la misma se pueden ver amenazados cuando se estiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante las crisis pasajeras. Por lo común, las familias empresarias suelen ser renuentes a responder cómo manejan sus negocios, y la idea de que la familia pueda dejar de controlar al menos el 50.1 % del capital accionario es generalmente inconcebible. El hecho de perder el control de la firma o dejar de ser los dueños de su destino constituye un anatema para la mayoría de las familias empresarias.

- **Sucesión:** El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.
- **Conflictos emocionales:** La familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamente en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades.
- **Liderazgo y Legitimidad:** Una última desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar en este planteo inicial se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo.

3.3 Tipos de empresa familiar

1. La voluntad de continuidad de la empresa familiar
2. El tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia y de la empresa

En función de ambos aspectos, gallo, distingue cuatro modelos extremos de empresa familiar:

- a. La **empresa de trabajo familiar (ETF)**: Son las empresas cuyos integrantes pretenden mantenerla en manos de la familia, con el fin de que la mayor parte de los miembros de ésta trabajen en ella, si así lo desean. Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así sucesivamente de generación en generación, pero son coartar la voluntad de estos descendientes.

- b. La **empresa de dirección familiar** (EDF): Se trata de empresas en las cuales los miembros de la familia están de acuerdo en mantenerla en manos de la misma propiedad, aunque reservando la dirección y la gestión de la misma a los familiares que poseen mayores capacidades y formación. De este modo sólo algunos tienen realmente el derecho a trabajar en la empresa ocupando puestos de responsabilidad, mientras los demás se mantienen vinculados en su papel de accionistas pasivos.
- c. La **empresa familiar de inversión** (EFI): En ellas, los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión en los diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de la familia con un determinado negocio. Con esto se pretende maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia, de los negocios en los que ésta participa.
- d. La **empresa familiar coyuntural** (EFC): Es aquella empresa en la que no existe la clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni la propiedad, ni su gestión. En ellas el vínculo existente se deriva de circunstancias históricas, ya sean a través de negocios o patrimonios heredaros. En el futuro, tienen a deshacerse este tipo de empresas, al recibir ofertas por parte de inversores externos.

4. LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PERÚ

Existe abundante doctrina sobre empresas familiares, sobre la administración y los instrumentos de gestión, sin embargo, más allá de la doctrina es pertinente hacer una breve referencia a los emprendimientos familiares en el Perú, que pueden resultar sui generis.

Un grupo de empresas familiares han sido productos de emprendimientos de inmigrantes extranjeros, que a su esfuerzo y trabajo, se ha sumado la profesionalización de los negocios en la segunda y tercera generación, esto debido a la condiciones sociales y vinculares de las familias empresarias, muchas de ellas ubicadas en la capital y otras en la costa, donde la educación y el acceso a la

cultura occidental fueron instrumentos adecuados para dar ese salto a inicios del siglo XX. Así tenemos, grupos empresariales como el grupo Brescia, el Grupo Romero, los inicios de la familia D'onofrio, etc., que en sus albores fueron familias empresarias que se organizaron y diseñaron un futuro ordenado, así como éstas eligieron este camino, también existieron familias empresarias originadas en la migración de fines del siglo XIX e inicios del siglo XX que sucumbieron al paso del tiempo por la no profesionalización o la desintegración de los intereses de los sucesores.

De otro lado, tenemos el modelo de empresa emergente, aquella que tiene su origen en la cultura andina, que se ha formado como consecuencia de la migración interna del país, apenas iniciada la guerra interna con Sendero Luminoso, este fenómeno del Campo a la ciudad, como bien comenta Hernando de Soto, explotó en el inicio de negocios de sobrevivencia, de acumulación lenta y que ahora constituye la piedra angular de la empresarialidad peruana. Este tipo de empresas, son las que forman parte de la mayoría de empresas familiares en el Perú.

“Las ciudades comenzaron a sufrir una transformación equivalente. El comercio, empezó a ser realizado masivamente al margen y en contra de las normas estatales encargadas de regularlo. Surgió así el comercio informal, que en lo esencial se desarrolla en las calles- bajo la denominación común de comercio ambulatorio- y en mercados construidos específicamente para salir de las mismas...”⁹ El análisis de ésta empresa es mucho más complejo que el de empresa originado en la costa; existen una serie de factores sociológicos y antropológicos que le dan visos de singularidad, como es el ánimo de muchos por no acceder a la formalidad, las decisiones en la mayoría de los casos requiere la definición de la madre jefa de familia, los hijos y los demás miembros de la familia en la mayoría de ocasiones se incorporan al trabajo en el negocio,

Estas características, muestran que no solamente los instrumentos de gestión como el protocolo de familia y plan de sucesión empresarial deben aplicarse como una receta única en el caso de empresas familiares (será tocado dichos temas más adelante de la investigación), sino que es necesario conocer el funcionamiento y

⁹ DE SOTO, Hernando; *El Otro Sendero, Una respuesta económica a la Violencia*; Biblioteca Hernando de Soto; Grupo Editorial Norma; Lima 2009; Págs. 89 a 125.

organización de la empresa, las expectativas y aspiraciones de los miembros de la familia en la primera y segunda generación.

CUADRO DE LA HISTORIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PERU	
EMPRESA FAMILIAR DE LA COSTA ANTES DE LOS SETENTA	EMPRESA FAMILIAR ORIGINADA EN LA MIGRACIÓN
Padre inmigrante o hijo de inmigrante, como fundador y emprendedor a inicios del siglo XX	Origen Migratorio, de familias, sin oportunidades en sus ciudades.
Hijos con mejores niveles de educación y participación en la empresa.	Migración del campo a la ciudad como consecuencia de la crisis y el terrorismo en los ochenta.
Sucesión organizada como consecuencia de una segunda generación que asume responsabilidades.	Inicio de comercio ambulatorio e informal en ciudades intermedias y la capital; Lima, Arequipa, Trujillo.
Hijos que destruyen valor en la segunda generación por falta de responsabilidad y compromiso en la empresa.	Esfuerzo emprendedor de la familia y proceso de acumulación hasta los noventa.
Nietos que asumen la posta en la tercera generación, con expectativas en el crecimiento y participan en la gestión del negocio.	Mejor educación y profesionalización de la segunda generación, varias empresas familiares empezaron su proceso de formalización parcial o completa.
Nietos de la tercera generación, sin participación en la empresa, pero con expectativas en el crecimiento de la misma.	Procesos exitosos de formalización empresarial, textiles en Gamarra, empresas de bebidas, pequeñas fábricas, etc.
Procesos de Adquisición empresarial y/o formación de grupos empresariales consolidados.	Gestación de la segunda generación profesional, involucrada, pero arrastrando los problemas de control e informalidad de la primera generación.

5. LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la cultura de la empresa se ve el origen del mantenimiento de su capacidad distintiva, de su ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones. Es el cimiento en el que se asientan su estrategia y organización, el resultado de una auténtica acción de liderazgo por parte de quien dirige la empresa, y contribuirá en la conformación de los estilos de dirección de sus futuros dirigentes.

5.1 Definición de cultura

Entendemos por cultura de un grupo humano, su forma habitual y tradicional de pensar, de sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le

presentan. Es decir, el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos, como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales que conforma los patrones de actuación de los miembros de este grupo.¹⁰

La cultura de la empresa está estructura en tres niveles de elementos estrechamente relacionados entre sí, pero que pueden distinguirse en función de la importancia de su influencia en la formulación de la estrategia y en el diseño y gobierno de la organización: los artefactos, los valores y las creencias.

- El primer nivel, los artefactos, está formado por los objetos visibles considerados tradicionales en la empresa, por ejemplo: los muebles del despacho del fundador, las insignias, marcas, determinadas formas de distribuir y decorar el espacio físico, etc.; y por expresiones audibles habitualmente repetidas en la empresa, por ejemplo: frases típicas, narraciones de historias, etc.

Algunos de estos artefactos se conservan en la compañía como una demostración de antigüedad y de capacidad de supervivencia, otros por cariño, y otros son el resultado o manifestación externa de valores más profundos que, a su vez, forman parte de los otros niveles de la cultura.

- El segundo nivel, los valores, corresponde a los principios operativos peculiares e importantes, que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o de decidir entre alternativas comparables, prefiriendo aquellas actividades y decisiones que resultan más conformes con los “conceptos de lo deseable”, que cada valor significa para la empresa (por ejemplo: la tendencia hacia una pequeña diversificación, la inclinación hacia una menor participación en las decisiones, etc.)
- El tercer nivel, las creencias, está formada por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una empresa. Estas

¹⁰ LEACH, Peter; La Empresa familiar; Edición Granica; Buenos Aires, Año 1996.

creencias son descubiertas y desarrolladas por el grupo de personas que dirige la empresa, a medida que aprenden a tratar con problemas más difíciles de adaptación de la compañía a su entorno y de integración interna entre los responsables de la organización. Por lo tanto, son respuestas aprendidas a lo largo de sucesivas experiencias en acontecimientos críticos.

Debemos tener en cuenta que las fronteras de separación de los elementos de la cultura de la empresa son difusas, especialmente a la hora de distinguir entre valores y creencias, debido a que la formación de la cultura de una empresa es un proceso dinámico en el que algunos valores dan origen a nuevas creencias y viceversa. A su vez, unos y otros, son sustituidos en el transcurso del tiempo.

5.2 Formación y evolución de la cultura

Así como ocurre en otros grupos humanos, la cultura se forma a través de compartir experiencias y de realizar un aprendizaje en común, no sólo en quién lidera la empresa, sino también en sus colaboradores. En este proceso estas personas van desarrollando, completando y compartiendo sus valores, pasando a ser más que una suma de personas, un auténtico grupo que tiene sentimientos y valores comunes (2° nivel de cultura) y, a medida que alcanzan mayor experiencia en la resolución de sus problemas, llega a definir y establecer creencias validadas para todos los miembros de la organización (3° nivel).

Si este proceso no se da, existe una gran tendencia a alcanzar objetivos particulares, pero sin la firme voluntad de continuar unidos armónica y duraderamente. Las épocas más influyentes en el proceso de formación y evolución de la cultura, son aquellas en las cuales la empresa pasa por acontecimientos que pueden ser críticos para su continuidad, en los que se ve la precisión de tomar decisiones que determinan a largo plazo el tipo de empresa que se quiere ser y los asociados que se quieren tener.

Estos acontecimientos críticos para la continuidad de la organización pueden tener dos orígenes: el entorno y/o la propia organización. En ambos casos, es una buena

ocasión para definir, desarrollar y poner a prueba la cultura de la empresa. Entre las circunstancias críticas encontramos: cambios intensos en los ciclos de actividad económica, cambios en el entorno laboral y sindical, sucesión, separación y admisión de directivos influyentes y nuevas situaciones en la estructuración del mercado.

5.3 Transmisión de la cultura

Para que la transmisión de la cultura no se quede sólo en el nivel de los artefactos, por pensar que la imagen externa es importante o por la seguridad que proporcionan los recuerdos históricos, se precisa una prolongada convivencia entre los miembros de la generación precedente y la gente últimamente incorporada, esta convivencia es la forma de transmisión más eficaz, ya que de esta forma se pueden vivir los valores en múltiples decisiones y aplicar las creencias en situaciones comprometidas.

Las empresas familiares presentan diferencias en lo referido a la cultura con respecto a las demás organizaciones. Entre las razones de esas diferencias podemos mencionar las siguientes:

- La empresa familiar posee más grupos de interés (sistema de propietarios, personal de la empresa, miembros de la familia) y un mayor número de interrelaciones entre ellos.
- Durante la primera y segunda generación el poder se ostenta de forma diferente, ya que generalmente varía en intensidad y duración.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen y de aquellos que poseen la propiedad.

5.4 Funciones de la cultura

La cultura dentro de una organización, cumple las siguientes funciones:

1. Define las fronteras: crea distinciones entre una organización y las demás; le da un sello diferencial.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización: les da el sentimiento de pertenencia.
3. Facilita la generación del compromiso de sus miembros hacia fines de la organización, pero sentidos como propios. El compromiso es grupal y no individual; va más allá del interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social: permite cohesión, unión, que da a sus empleados la actuación correcta (en el qué hacer y en el qué decir). Sienta las bases de pensamiento y de acción. El “significado compartido” proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección, alineándose a la estrategia de la empresa.
5. Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados de la empresa. Define las reglas de juego y controla al grupo no formalizado a través de recompensas y de castigos.

Para finalizar, podemos decir que la cultura de una organización influye sobre la conducta de sus miembros, les da identidad y sentido de pertenencia, les otorga un sello distintivo de otras organizaciones y, los lleva a actuar conjuntamente hacia un objetivo común más allá del individual.

Cada familia tiene que poner sobre la mesa, su cultura, su historia, sus anhelos y sus objetivos, y observar qué reglas acuerda para que la empresa y la familia puedan convivir y ser exitosas. Una estrategia que de buenos resultados en una organización puede ser desastrosa en otra que tenga una cultura de negocio totalmente diferente.

En algunas empresas familiares las pautas están escritas, en otras son transmitidas en forma oral y en otras sólo están en la cabeza del fundador. La verdad es que todo empresario que pretenda que su firma trascienda en el tiempo deberá establecer en algún momento las reglas de juego con las que funcionará su negocio.

6. LA EMPRESA A TRAVÉS DE LAS GENERACIONES

La supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más importante que otros de orden financiero. Esta transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta y perpetúan la empresa.

Para quienes están al frente de las organizaciones familiares, el firme deseo de defender y perpetuar la empresa, constituye una fuente fundamental de motivación. Según Peter Leach, los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser diversos para cada familia. Sin embargo entre los más comunes podemos citar los siguientes:

- a) Mantener la empresa de la familia como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
- b) El temor de que sin la empresa, los vínculos y la unión del grupo familiar, los individuos sean incapaces de seguir su propio camino.
- c) Defender, mediante la perpetuación de la empresa, los valores y las tradiciones de la familia, ya que ésta es considerada como el guardián de los valores familiares.
- d) El vaciamiento de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.

- e) La empresa puede ser considerada como un momento para el fundador o la familia, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

6.1 De la primera a la segunda generación

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso de los años, y especialmente con la transición de una generación a otra. Con el tiempo, aumenta la intensidad de factores emocionales en torno del compromiso familiar con la empresa y la carga emocional debida a los problemas no resueltos de la generación precedente, suele cobrar demasiada importancia.

Al inicio, en estas organizaciones, nos encontramos con un empresario que tiene y se ha resignado el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo.

En esta primera etapa por lo general los empresarios están solos, aunque en muchas empresas las esposas se comprometen a ayudarlos (o a la inversa). Confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total (a veces a expensas de la familia), a fin de lograr consolidar la empresa.

Una vez que la empresa atraviesa indemne esta primera fase de subsistencia, la naturaleza del desafío cambia. Hay que incorporar personal calificado, desarrollar un sistema, e introducir planes con el fin de asegurar el desarrollo y crecimiento de la firma.

En este momento es necesario adoptar una estructura formal, incorporar individuos con capacidad de gestión, delegar autoridad, realizar controles, etc. El fundador se puede ver personalmente sometido a prueba, ya que si bien continúa al frente de la compañía, ésta comienza a adquirir una identidad propia. Él necesita desarrollar una nueva categoría de management, que conducirá la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo potencial. Mientras todo esto ocurre, los hijos del fundador crecen y se desarrollan. Él confía en que sus hijos ingresarán a la compañía a fin de perpetuarla.

En este momento, es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera a la segunda generación, sobre todo, cuando hay decisiones que tanto el fundador como sus hijos preferirían evitar. A menudo las cuestiones clave no se abordan y la creciente inquietud entre los hijos del fundador es reprimida, mientras las consideraciones acerca del manejo y el control de la compañía se diluyen en el ajetreo diario de la empresa.

Ante la angustia de tener que enfrentar problemas realmente importantes, suele alentarse la creencia, casi mística, de que todo se arreglará hacia el final. Pero esto lleva a que una gran cantidad de empresas sean incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de un presidente a otro y, el fracaso del plan para orientar el proceso de sucesión hasta su consumación en vida del fundador habitualmente, representa un trauma familiar y probablemente el ocaso de la empresa.

6.2 De la segunda a la tercera generación

La transición de la segunda a la tercera generación a menudo es más fácil de manejar para la familia. Ya han soportado con éxito la “travesía” de la primera a la segunda generación y seguramente han aprendido mucho de la experiencia.

Los miembros de la segunda generación cuentan con una serie de circunstancias a su favor: han heredado una empresa establecida, están probablemente mejor formados que la generación del fundador y tienen mayor dominio del management. Introducen un entusiasmo jovial y nueva vitalidad a la empresa, lo cual puede ayudarla a entrar a una nueva fase de expansión y crecimiento. Algunos, por el contrario, pueden no compartir el entusiasmo de sus padres por la empresa y, habiéndose incorporado a la misma por obligación, su falta de compromiso y motivación pueden conducir a la firma a un posible declinamiento.

Quienes forman parte de la segunda generación enfrentan un problema singular con respecto a la propiedad de la empresa. Cuando llega el momento de considerar el tema de la sucesión, deben afrontar un problema similar al que tuvo que abordar el fundador, pero en una escala mucho mayor. Por lo general, cuando a la

segunda generación le toca decidir cuál de sus hijos se hará cargo de la empresa, hay más candidatos para la sucesión y las relaciones con los primos pueden generar problemas.

Esta diversidad da cuenta de que la transición de la segunda a la tercera generación, implica un importante desafío de la segunda a la tercera generación, implica un importante desafío que compromete el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de los potenciales problemas entre primos.

6.3 La tercera generación y sucesivas

Cuando entra en acción la tercera generación, la empresa ya está bien afirmada y pueden existir varias decenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés o participación ya efectiva en la misma.

Una característica importante de la tercera generación es su diversidad, la cual puede ser tal que resulte difícil creer que todos los hijos provienen de la misma familia. Mientras algunos crecerán conservando el sentimiento de afecto hacia la empresa, otros sentirán desprecio por la misma, porque se sienten atrapados en ella.

En esta fase resulta imprescindible contar con un “mecanismo de escape”, que facilite la situación, para aquellos miembros que quieran salir de la empresa. Además, los problemas comerciales y los conflictos emocionales que plantea esta propiedad familiar múltiple, hacen necesario incorporar un gran equipo de management externo.

Los problemas estratégicos de la transición de la tercera a la cuarta generación, frecuentemente se centran en la pérdida de control y de los propósitos. Puede ocurrir que el poder, las ambiciones y los objetivos del fundador se conviertan en sólo un recuerdo de la historia familiar; o bien que las metas de origen hayan sido superadas debido al constante cambio.

En este momento del ciclo de vida de la empresa familiar, la compañía se vende o los miembros de la tercera y cuarta generación, quienes replantean su visión y

revitalizan la firma, comprometen el esfuerzo y el entusiasmo de la familia por el futuro.

7. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Según Peter Leach (1993), la sucesión enfrenta al fundador de la empresa con una serie de opciones, cada una de las cuales posee ventajas e inconvenientes oportunidades y riesgos. Las diferentes alternativas pueden ser:

- a) Designar para la sucesión a un miembro de la familia.
- b) Designar a un presidente interino.
- c) Designar un manager profesional
- d) Liquidar la empresa.
- e) Venderla en bloque o en parte.
- f) No hacer nada (lo cual implica eludir el planeamiento de la sucesión)

La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar y entrenar a su sucesor a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Pese a ello, resulta extraño que una de las opciones que eligen con mayor frecuencia los fundadores sea la de “no hacer nada”.

Podemos decir que el conflicto básico que enfrenta una empresa familiar es la sucesión. Si bien el fracaso para manejar dicho proceso suele ser atribuido a una combinación del deseo del empresario de mantener bajo control su creación y una cierta aversión y planificar, puede haber razones mucho más complejas que generan la resistencia a planear la sucesión no sólo por parte del fundador, sino también de la familia y de los empleados.

a. Resistencia por parte del fundador:

- **Temor a la muerte:** Pocas personas aceptan fácilmente la idea de la propia muerte. Enfrentarse al hecho de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa o de que, en un momento determinado, ya no serán los más aptos para manejarla, puede resultar demasiado penoso.

- **Renuncia a ceder el control y el poder:** Está acostumbrado a asumir el control y se siente cómodo en situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto. Por ello, el hecho de ceder la autoridad puede considerarlo como un enorme sacrificio.
- **Pérdida de identidad:** La idea de desvincularse de la empresa puede ser vivida como una pérdida de potencia y efectividad personal; lo cual se debe a que ésta es considerada por el fundador como una prolongación de sí mismo.
- **Incapacidad para elegir entre los hijos:** De acuerdo a los principios de la empresa, la elección del sucesor debería inspirarse en la competencia. Los valores de la familia, en cambio, fundamentan que los hijos no deben ser sometidos a un proceso de selección y evaluación, sino que hay que quererlos.
- **En este conflicto prevalecen los valores familiares:** El fundador no está dispuesto a contemplar qué es lo que se considera tratamiento preferencial de un hijo a expensas de los demás.
- **Incertidumbre ante el retiro:** Generalmente, los fundadores de las empresas familiares están enamorados de su empresa y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el retiro la consideran una amenaza de vida.
- **Celos y rivalidades:** Expresiones como “Nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo”, ponen de manifiesto la importancia que tiene para el fundador el problema de la sucesión. También implica un inevitable sentimiento de rivalidad y celos hacia sus potenciales sucesores que esperan asumir el control de la misma. Esto, puede llegar a ser aún más serio si el sucesor es el hijo del fundador, ya que este conflicto introduce hostilidad y temor.

b. Resistencia por parte de la Familia:

- **La resistencia de la esposa al cambio:** Ella se resiste a alentar y aceptar el retiro de su marido, ya que tampoco quiere resignar los múltiples roles que juega en relación a la empresa y puede sentir temor de que su importancia disminuya si su esposo renuncia al control de la misma.
- **Los tabúes familiares:** Los principios que rigen a la familia desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro de la misma después de la desaparición de los progenitores (fundamentalmente a nivel financiero).
- Otro aspecto importante a tener en cuenta en el conflicto de la sucesión dentro de la familia es la rivalidad entre hermanos. Además, tal situación, representa un obstáculo para alcanzar el éxito en la mayoría de las empresas familiares.¹¹ La rivalidad puede ser incrementada por el padre, al decidir que uno de ellos, generalmente el mayor o el varón, ejercerá las funciones del fundador.

Dicha rivalidad puede tener sus inicios en la niñez, cuando los otros hermanos sienten que el mayor es el favorito, por lo cual tiende a formarse más firme y tiene mayor dominio. Esto a su vez, alimenta la creencia de los menores de que son despreciados, incompetentes y que están en desventaja. No obstante, los hijos menores, a menudo intentan labrarse una posición exclusiva e independiente en la empresa, para compensar la desigualdad y demostrar sus habilidades y competencias.

- Todos los sentimientos mencionados suelen ser demasiado dolorosos y movilizados como para facilitar las discusiones acerca de la sucesión. Finalmente, la oposición a la planeación de la sucesión puede venir por parte del empleado:

¹¹ LEACH, Peter; La Empresa Familiar, Edición Granica, Buenos Aires, Año 1996.

c. El empleado y los factores ambientales:

Puede ocurrir que los empleados se interpongan a la sucesión, aun cuando la continuidad de la organización los beneficie. Esto sucede sobre todo, con los empleados de mayor antigüedad, los cuales mantienen una relación estrecha con el fundador y temen que un novato inexperto realice modificaciones que amenacen su estabilidad laboral. El personal con mayor antigüedad puede ver esta situación como una amenaza a su gratificación y estabilidad laboral.

Por otro lado, los clientes externos a la organización también pueden mostrar resistencia al cambio y negarse a confiar en un nuevo director.

8. COMO LOGRAR UNA SUCESIÓN EXITOSA

El primer paso para llevar adelante la sucesión, implica reconocer cuán importante y complejo es este proceso. Sumado a ello, los directores de las empresas familiares deberían tener presente que las sucesiones más exitosas, son aquellas que resultan de una asociación con la generación siguiente; con una base que conste de confianza mutua, respeto y compromiso, en lugar de una decisión por parte del fundador de alejarse de la empresa inesperada y abruptamente.

Es importante que la sucesión sea vivida como un proceso en el cual interactúan activamente el propietario – fundador de la firma y quien va reemplazando, de manera que la asociación sea exitosa. Peter Leach, brinda una serie de sugerencias tendientes a favorecer y propiciar dicha asociación y un proceso sucesorio exitoso. Son los siguientes:¹²

a. Iniciar oportunamente el planeamiento:

Por lo general, la sucesión se considera ante la muerte imprevista o la enfermedad del dueño de la empresa. Sin embargo, éste es un momento en el que la familia no se encuentra en condiciones de analizar esta situación, e incluso representar un daño potencial. Esta transición del dueño debería ser un proceso gradual planeado

¹² LEACH, Peter; La Empresa Familiar; Edición Granica; Buenos Aires; Año 1996.

y llevado a cabo a lo largo del tiempo, y no un suceso en el cual abruptamente el director sea reemplazado. En la elaboración de este programa gradual es muy importante la participación de la familia.

b. Redactar un plan para la sucesión:

Se trata de la elaboración de una propuesta formal, por escrito, donde se describa en una serie de fases cómo manejar gradualmente este proceso de transición, en el cual se especifique cómo se va reduciendo la participación del fundador a la vez que se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor. Debería incluir la estructura total del equipo de gestión, y ser comunicado a todos una vez completado. La existencia de este documento, disminuye la posibilidad de malentendidos o dudas.

c. Comprometer a todos en su propuesta y obtener ayuda de afuera:

Es conveniente organizar una reunión de trabajo acerca de la temática de la sucesión, en la cual estén presentes algunos miembros de la familia, algunos empleados de confianza y el propietario. El grupo elegido se encargará de desarrollar el plan de sucesión y supervisar su realización con el fin de que se logren los resultados esperados. El hecho de propiciar el debate, puede neutralizar la respuesta negativa por parte de la familia.

También puede solicitar ayuda externa como por ejemplo: su contador y/o abogado; sus pares; colegas empresariales; consultores especializados en empresas familiares; y una junta directiva independiente.

d. Realizar un proceso de entrenamiento:

Generalmente en las empresas, se da por sentado que los hijos del fundador querrán ingresar a ésta, o incluso desde la familia se pueden ejercer presiones para que ello ocurra. Es importante que durante el crecimiento de los hijos se mantenga una posición neutral al respecto, y tener en cuenta que las propias ideas influirán en la posición que adopten respecto a la misma. Es conveniente hablar con los hijos acerca de los aspectos estimulantes y riesgosos de manejar una empresa y

permitirles tener una experiencia directa pero, sobre todo, hacerles notar que se los comprenderá y apoyará, en caso de que elijan caminos profesionales no relacionados con la empresa.

e. Anunciar el retiro oportunamente y sin rodeos:

Los fundadores no siempre saben cuando detenerse. Es más probable que la sucesión se lleve de manera más armoniosa y organizada cuando el fundador se encuentra en dominio de todas sus facultades y puedan proporcionar orientación a los directores de mayor antigüedad cuando lo requieran. Puede ocurrir, que pretendan continuar en el poder más allá de la fecha prefijada para el retiro. En este sentido, puede ayudar a reducir malentendidos o demoras, un compromiso público con una fecha precisa de partida.

f. Hacer planes para su retiro:

Es importante que el fundador se prepare, emocional y psicológicamente, para su retiro hacia una nueva vida de actividades, incluso puede emprender una nueva carrera. También puede desempeñar nuevas funciones dentro de la compañía, apoyar la continuidad del management o conectar a los nuevos directores con personas o instituciones que pudieran ser de suma importancia para el ulterior desarrollo de la organización.

9. ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Al igual que las demás empresas, la empresa familiar es un sistema dinámico por lo cual experimenta cambios en el transcurso de su evolución en su estructura, en sus propiedades y en su funcionamiento. De hecho, los principales problemas pueden surgir según cómo acontezcan los diversos procesos de cambio.

La influencia del tiempo en la empresa familiar es más compleja que en otros tipos de emprendimientos, ya que pueden producirse procesos de evolución no acompasados entre ambos sistemas que conforman dicha empresa.

Existen diversos modelos que intentan descubrir los procesos de cambio de las empresas familiares. A continuación se exponen dos de ellos: el primero es propuesto por Gersick y otros (1997); y el segundo es sugerido por Gallo y Amat (2003), en el cual se combinan las dimensiones familiares y empresariales.¹³

A. El modelo de Gersick y otros (1997)

El modelo de Gersick y otros está basado en un esquema tridimensional, en el que aparecen interrelacionados los tres espacios que constituyen las empresas familiares: el ámbito de la familia, el ámbito de la empresa y el ámbito de la propiedad. Todos ellos, pasan por una serie de etapas y ciclos, que deben ser tenidos en cuenta simultáneamente en una organización a fin de favorecer su adecuado desarrollo. Pueden ser representados mediante ejes y cada uno de ellos atraviesa por una serie de etapas diferentes:

El **eje de la propiedad** se encuentra dividido en tres fases:

a) Propietario-controlador:

En estas empresas el dueño controla prácticamente la totalidad del negocio y en ocasiones pueden ser catalogadas como “emprendedoras”. En ellas pueden trabajar otros familiares, emparentados en forma directa con el propietario. En caso de existir consejo de administración, es más que nada formal.

El principal reto en esta etapa, tiene que ver con que la empresa sea capaz de crecer sin la necesidad de incorporar nuevos socios o propietarios capitalistas. Es importante mantener el equilibrio entre el poder que desempeña el propietario, y la necesidad de incorporar otros familiares o agentes externos a participar en la organización, ya que la excesiva dependencia de las capacidades del dueño puede ser peligrosa a largo plazo. Otro reto que deben enfrentar estas empresas consiste en la planificación de la estructura para la siguiente generación.

¹³ J.C. CASILLAS, C. DIAZ Y A. VAZQUEZ; La Gestión de la Empresa Familiar, Edición Thompson; Madrid; Año 2005.

b) Asociación de hermanos:

Se trata de empresas que se encuentran generalmente en su segunda generación. El control de la propiedad se encuentra en manos de dos o más hermanos y pueden existir otros accionistas, familiares o no. La principal dificultad que se presenta, está en relación con el establecimiento de un proceso adecuado que permita compartir el control entre los hermanos sin que se produzcan situaciones de conflicto.

Aquí suele producirse un debate en lo que respecta a la conveniencia de reinvertir beneficios frente al reparto de dividendos; y por último, en esta fase las empresas tienen que equilibrar las presiones que provienen de las distintas ramas de la familia aun incipientes (parientes políticos, hijos hermanos propietarios, etc.)

c) Consorcio de primos:

En esta etapa, las empresas se encuentran en un estado evolutivo muy desarrollado y por lo menos en una tercera generación. La antigüedad de la empresa es bastante elevada, lo que implica que se haya desarrollado una cultura sólida a lo largo de los años, y los vínculos de unión entre los familiares sean cada vez más indirectos.

Entre los principales retos de este momento, encontramos: la necesidad de articular los mecanismos necesarios para hacer frente a un sistema social complejo (relaciones entre familia, empresa, accionistas, directivos, etc.) Y en segundo lugar, es necesario que la empresa cuente con mecanismos apropiados para la compraventa de acciones.

El **eje de la familia** se descompone en cuatro etapas:

a) Etapa de la familia joven de negocios (familia empresaria joven):

La unidad familiar suele estar conformada por un matrimonio joven (menor de cuarenta años) y sus hijos (menores de edad por lo general). Suele ser difícil

compaginar esta estructura con la puesta en marcha del negocio y existen dificultades para compatibilizar las labores profesionales y domésticas.

En esta etapa se toman decisiones trascendentales para los miembros de la familia, como puede ser el desarrollo profesional de los cónyuges. Es preciso establecer cuáles serán las relaciones de esta familia con la familia extendida y establecer los principios básicos que orientarán la educación, formación y cultura de los hijos.

b) Etapa de la entrada en el negocio:

En ella, el principal problema tiene que ver con la transición a la madurez de los hijos, ya que con ella la unidad familiar se transforma. Los padres cuentan con una edad entre los 35 y 55 años y los hijos están alrededor de la adolescencia (alrededor de los 20 años).

Los hijos tienen una tendencia de autoafirmarse a través del conflicto con sus progenitores; y el matrimonio adulto, por su parte, también sufre un proceso de transformación en estos años. Una de las decisiones más importantes en esta etapa, tiene que ver con la orientación profesional de los hijos, surgiendo el interrogante de si se sumarán a la organización o si estudiarán carreras afines al negocio familiar.

c) Etapa de la familia que trabaja en forma conjunta:

En esta etapa padres e hijos trabajan conjuntamente en la empresa y poseen roles diferenciados. La generación de los padres se encuentran en su etapa de madurez (entre 50 y 65 años) y los hijos sus primeros años de carrera profesional (entre 20 y 35 años).

Uno de los retos más importantes ahora es la capacidad para trabajar en común padres e hijos, debido a que la comunicación, el respeto mutuo y la diferenciación de roles, no son sencillos de manejar ante la presencia de vínculos familiares. Frente a esto, la familia debe arbitrar procedimientos de resolución de conflictos. Entre ambas generaciones, deberán planificar el modo de transmisión de la

empresa a futuras generaciones, mediante el establecimiento de sistemas consensuados por todos.

d) Etapa de la cesión del mando:

Cuando la primera generación le cede el mando a la segunda, ya sea voluntaria o forzosamente, se llega a esta última etapa. Por lo general, la edad de la primera generación suele superar los 65 años y la de los hijos está entre los 35 y 50 años.

En esta etapa los sistemas de relaciones cambian, lo cual supone una reorientación estratégica para la empresa, y en algunos casos se produce una desmembración de su cultura tradicional.

Es importante, al dar este paso, encontrar un nuevo papel para la generación saliente, teniendo en cuenta sus propios deseos y capacidades. Pueden, por ejemplo, crearse cargos honorarios no ejecutivos, adoptar un papel simbólico en la cultura de la empresa, convertirse en un modelo de referencia o constituirse en consejero del nuevo líder, entre otros.

El eje correspondiente a la **evolución de la empresa** se divide en tres fases:

a) Etapa de la fundación:

En esta fase, la empresa es en realidad un negocio, fruto de la labor de emprendimiento de un empresario innovador y proactivo. Está orientada al crecimiento con el objeto de consolidar su posición. Su estructura suele ser informal y caracterizada por un mono producto y mono mercado. Los dos retos esenciales, en estos primeros años de vida de la empresa, son la supervivencia y la formalización del proyecto del fundador.

b) Etapa de expansión y formalización:

La empresa tiende a racionalizarse su modelo, a estructurar sus procesos y a desarrollar rutinas de trabajo. Comienza a otorgarle importancia al factor eficiencia y empiezan a desarrollar procesos de diversificación y expansión de mercados. Entre

los retos más importantes se pueden destacar: la profesionalización, que supone el establecimiento de estructuras de gestión y sistemas y procedimientos formalizados; y también, la necesidad de plantear formalmente cuál es la estrategia que orientará la empresa en el futuro.

c) Etapa de la madurez:

En la última fase, la empresa se ha convertido en una organización compleja y estable, y posee una base sólida de mercado. Se encuentra formalizada, estructurada, con una adecuada división de tareas y, a veces, burocratizadas.

El principal reto que deben enfrentar tiene que ver con la necesidad de revitalizar la empresa, a través de renovaciones estratégicas, capaces de potenciar nuevas áreas de crecimiento. Para ello, es fundamental el compromiso por parte de la dirección y de los propietarios, y la necesidad de la reinversión.

B. El modelo de Miguel A. Gallo

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen tanto aspectos familiares como aspectos de la misma organización.

La realidad muestra que, así como nacen muchas empresas familiares, igualmente desaparecen otro tanto de ellas en el largo plazo. Esto quiere decir que sólo algunas sobreviven a los conflictos y situaciones que se les presentan y aún son menos, las que han logrado el estatus de gran empresa y que continúan estando entre las más importantes de su sector. Sin embargo, la madurez de las familias se ha convertido en una variable de gran importancia para el crecimiento de estas empresas a largo plazo.

Según Miguel Ángel Gallo, es un primer acercamiento a la evaluación de los ciclos de la empresa familiar se pueden identificar dos factores de trascendencia en relación a los problemas que deben enfrentar estas organizaciones: la familia y la empresa. En primer lugar, se encuentra la familia que, a su vez presenta su correspondiente evolución en etapas.

a. El Fundador y el Propietario:

En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, ligado a la sucesión del poder y de la dirección de la empresa a la segunda generación.

b. Segunda Generación “Hermanos como socios”:

En esta etapa aparecen problemas que deben ser resueltos por un nuevo equipo de directivos. El primero de ellos es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, paralelamente deben comprometer sus esfuerzos para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia. Y por último, y similar a lo que ocurre en la primera etapa, se presenta el problema de la sucesión que, aunque se trate de un grupo más dividido, no deja de ser un grave problema.

c. Tercera Generación “Primos y Familiares como Accionistas”:

Si la empresa familiar ha logrado superar las dos primeras etapas, deberá enfrentar una prueba tal vez mayor ya que, para este entonces, tendrá que ocuparse de los dividendos, los cuales pueden o no ser de la familia. En esta etapa deben ser claro los papeles de gobierno y la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Por último, en esta etapa se deberá inculcar la cultura de la empresa no sólo a los miembros de la familia sino también a los accionistas, para resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa.

En segundo lugar, otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares es la empresa misma, cuya evolución puede ser dividida también en tres etapas similares a las de la familia:

a. Emprender:

El problema principal que la dirección debe enfrentar al inicio es sobrevivir. Se estima que esta etapa está comprendida en los primeros veinte años de la

empresa. La otra meta es crecer y para esto, el emprendedor debe contar con la suficiente visión y formación para lograrlo.

b. Profesionalizar la empresa:

Cuando llega el momento en que el director debe delegar responsabilidades y sacar provecho de la planificación a largo plazo, es cuando éste enfrenta el problema de una revitalización estratégica, que también está acompañada del problema y necesita de un sistema de comunicación y lineamientos de la firma.

c. Incursionar en la multiproducción de bienes y servicios:

En esta etapa, la empresa se encuentra en el momento preciso para asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, aprovechando la experiencia y el conocimiento que ha ganado durante las etapas anteriores. Los problemas que aquí se presentan son: la asignación de recursos a esos nuevos emprendimientos, y la necesidad de un control más restrictivo de las inversiones. Otro problema que debe enfrentar la dirección es la creación de una estrategia corporativa y la consolidación de una cultura del negocio, que facilite las relaciones entre los accionistas y en un futuro la sucesión de la empresa.

Al cruzar los dos factores anteriores con sus respectivas evoluciones en el tiempo y en el tamaño de la empresa, aparecen una serie de circunstancias que no pertenecen ni a uno ni a otro factor, ya que son problemas propios de la evolución de la empresa familiar. Pueden resumirse en cuatro puntos principales.

a. La triple coincidencia de circunstancia adversas:

Esta triple coincidencia está dada en la maduración del negocio y el declive de las capacidades directivas, el cambio en las necesidades del fundador y el costo impositivo de la sucesión de la propiedad de la empresa a la segunda generación.

b. La internacionalización de la empresa:

Gracias a la revitalización estratégica, a la empresa familiar se le presenta la opción de exportar e internacionalizarse dejando atrás el mercado local en el que se desarrolló en sus primeras etapas.

c. Los cambios en las relaciones entre los grupos interesados:

Aquí se habla del personal de la empresa, de los propietarios y de los miembros de la familia y de los cuatro grupos resultantes de la intersección entre los tres anteriores.

d. Las crisis estructurales:

Como último elemento en lo que respecta a la evolución de la empresa familiar, se hace referencia a las diversas formas erróneas de organización que pueden aplicarse en ellas: duplicada, gerencial, árbol genealógico, tribal, policial y por suplentes.

10. PROFESIONALIZAR LA EMPRESA

El fenómeno de la profesionalización de la empresa familiar, hace referencia a la existencia de una estructura organizativa y de gestión en la cual priman los valores empresariales y donde los directivos de la organización poseen la formación y capacitación necesarias para el puesto de trabajo que ocupan, pertenezcan o no a la familia propietaria.

El conflicto que surge debido a la superposición del sistema familiar y el sistema empresarial, no puede evitarse completamente. Es preciso, mantener el equilibrio de modo que se pueda manejar correctamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Profesionalizar la empresa, constituye uno de los primeros pasos para lograr los objetivos de la organización y poder manejar la superposición de ambos sistemas. La clave de este proceso es el management estratégico, el cual implica la

planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. Se concentran en las áreas de selección de personal, evaluación de rendimiento y remuneración, que resultan ser problemáticos para la empresa familiar. La profesionalización de la empresa depende de una serie de factores tales como:

A. Los principios y valores que priman en la organización:

Para poder afirmar que una empresa está profesionalizada, los principios y valores que deben presidir la estructura, evolución y crecimiento de la empresa, deben ser principios tales como: la productividad, la rentabilidad, la calidad, el beneficio y el equilibrio financiero entre otros. En las empresas que no se ha producido aún este proceso, los valores personales y familiares, pueden tener una excesiva importancia a la hora de tomar decisiones empresariales basadas en criterios familiares.

B. La existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial:

Las empresas cuentan con sistemas y diseños orientados a la consecución de sus objetivos. Estos deben ir más allá de las personas que desempeñen las distintas funciones de la empresa en un momento determinado.

C. La presencia del personal idóneo:

Los ocupantes de los puestos ejecutivos han de ser idóneos, en cuanto al nivel y la orientación de su formación, capacitación profesional, competencias, aptitudes y actitudes. Esto, es fundamental en las empresas familiares, ya que generalmente se encuentran miembros de la familia ocupando puestos para los cuales no se hallan preparados. Es necesario atraer los talentos que garanticen el éxito de la organización.

Cabe destacar, que el hecho de pertenecer a la familia propietaria, es una característica más del individuo, la cual puede favorecer o no el desempeño en su puesto de trabajo según se presente cada paso particular.

Sin embargo, en el proceso de profesionalizarse es importante que los directivos cuenten con destrezas y habilidades suficientes para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones empresariales. Es imprescindible analizar cuidadosamente los perfiles de los nuevos profesionales y su conexión con la organización, que posibiliten la transición a las etapas posteriores de su desarrollo.



CAPITULO II

LA FAMILIA EMPRESARIA

1. LA FAMILIA

“La familia en toda empresa familiar es el centro de todo, sin familia no hay empresa familiar, y sin su cuidado no hay futuro para ella. Por lo tanto, para una familia empresaria la familia es el primer elemento al que hay que entender”.¹⁴

El recurso más importante que tiene el propietario de una empresa familiar es su propia familia. Sus miembros proporcionan a la empresa empleados, nuevas ideas y nueva energía; también le dan a él una buena razón para trabajar esforzadamente en pos del éxito; constituyen el motivo por el cual él deseará que su empresa sea firme y duradera.

Sin embargo, no es tarea fácil educar a los hijos de manera tal que se interesen verdaderamente por el futuro del negocio, prepararlos para su conducción y seleccionar finalmente a uno de ellos como presidente. La tarea presenta aspectos difíciles que se complican aún más por el hecho que cada miembro de la familia desempeña múltiples roles a la vez: padre, madre, hermana y hermano; jefe, dueño y empleados. La obligación dual que tales roles representa, lleva a menudo a situaciones de choque e incluso puede llevar al padre – propietario a privilegiar a un hijo sobre otros.

La familia es un sistema humano que atraviesa procesos de cambio constantes y enfrenta crisis diversas en el transcurso del tiempo. Su atención está orientada a satisfacer las necesidades de los miembros que la componen y de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

La Familia es un sistema organizado cuyos miembros, unidos por relaciones de alianza y consanguinidad sustentan un modo peculiar y compartido de leer y ordenar la realidad, para lo cual utilizan información de adentro y de afuera del sistema y la experiencia actual – histórica de cada uno de los miembros.

¹⁴ NOGALES, F; La Familia Empresaria; Ediciones Díaz de Santos; España, Año 2008.

Siguiendo al Dr. Fernández Moya, podemos agregar que la familia “Es la principal intersección de la cultura y de los individuos que existen dentro de esa cultura, es el punto de mayor interacción y cambio. Todas las modificaciones sociales, macro y microeconómicas y legales, representan el contexto en el cual la familia realiza modificaciones continuas”.

No es posible determinar conceptos exactos que determinen la normalidad de una familia. Sin embargo, diversos autores hacen referencia al funcionamiento más correcto o aceptable de un sistema familiar; teniendo en cuenta determinados parámetros o pautas a los que la familia puede ajustarse o no, pudiendo considerarla en función de ello más o menos funcional.

Las diferencias entre una familia funcional y una disfuncional están dadas en función de los siguientes factores: ¹⁵

- La capacidad que posee la familia para resolver problemas.
- El clima emocional de la familia.
- La capacidad para cambiar en el curso del ciclo vital.
- La capacidad para regular la proximidad y la distancia en las relaciones intrafamiliares.
- La formación de fronteras generacionales funcionales.

Todos estos factores están influidos a su vez por los contextos sociales, económicos, culturales y comunitarios de cada familia. Para Virginia Satir¹⁶, las familias que funcionan bien, son aquellas que resuelven los problemas con diverso grado de éxito y requieren lapsos diversos para hacerlo. Las familias funcionales evitan paralizar o fijar sus procesos interracionales. En ellas, los conflictos suelen ejercer un efecto positivo, al estimular los cambios de desarrollo necesarios.

¹⁵ FERNANDEZ MOYA, Jorge; En busca de resultados, Ob. Cit.

¹⁶ SATIR, V; Psicoterapia Familiar Conjunta, 1976.

Por otro lado, Jonh Weakland ¹⁷ plantea que las familias funcionales son aquellas capaces de abandonar las conductas que les han resultado ineficaces, y pueden formularse nuevas estrategias. Para dicho autor las familias pasan a ser disfuncionales al repetir conductas que resultan ineficaces, culpando a otros con reacciones emocionales excesivas o negando el problema. La familia constituye una unidad emocional y es productora y producto de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

En la actualidad, no es posible hablar de “la familia” moderna, sino de los distintos modelos de familia que coexisten en la cultura postmoderna. Hoy en día los roles se han flexibilizado y los valores han cambiado. Los hombres participan de la crianza de los hijos y las mujeres trabajan también fuera del hogar. Asimismo la dicha, el desarrollo y el crecimiento personal comienzan a ser derechos del hombre, la mujer y los hijos.

2. TIPOS DE FAMILIA

Con el fin de comprender la estructura de la familia, las relaciones de sus miembros y cómo pueden influir en ella las crisis que atraviesa y la influencia del entorno, pueden clasificarse en función de su configuración y según sea su estado de desarrollo.

a. Según su configuración

- **Familias Pas de deux:** Se trata de una familia, o la parte que quedó de ella, luego de la emancipación de algunos de sus miembros. Estas circunstancias, dejan la composición de la familia reducida a dos integrantes.

Posee un estilo intenso de vinculación, fomentando la dependencia de sus miembros y el resentimiento recíproco, en caso de que uno de ellos desee vivir su propia vida o descubra intereses personales.

¹⁷ WEAKLAND, J. y otros; Brif Therapy: Focused problema resolution”; 1974,

- **Familias de tres generaciones:** Este tipo de familia es típico de la cultura predominante latina. Su constitución está dada por la presencia de abuelos, padres y nietos, o por la inclusión de tíos que puedan pertenecer a la generación, tanto de los abuelos como de los padres.

Los conflictos en este tipo de familias, generalmente están relacionados con quién y cómo decide y cuál es el procedimiento para la toma de decisiones; ya sea en lo que respecta a cuestiones económicas o a las pautas con las cuales hijos y nietos deben ser educados.

- **Familias con soporte:** Cuando la familia aumenta su tamaño, en ocasiones es preciso delegar autoridad en otros miembros (por lo general, el hijo mayor).

Esta situación no genera problemas, siempre y cuando las responsabilidades sean definidas con claridad por los padres y no superan la capacidad del niño; quien no debe ser excluido del sistema de hermanos, ni incluido en el sistema parental.

- **Familias Acordeón:** Son familias en las que uno de los progenitores permanece alejado del hogar por lapsos prolongados de tiempo. En esos momentos la familia, que permanece en el lugar habitual de residencia, adquiere una nueva organización sin incluir al miembro que se aleja. Entonces, deben contar con un doble juego de reglas, según esté o no presente ese miembro.

Uno de los progenitores, en los períodos de ausencia, concentra las funciones de: cuidado, guía, decisión y ejecución. Así, sus responsabilidades se ven sobre cargadas y, proporcionalmente también aumenta su capacidad y libertad para la toma de decisiones.

La familia debe aceptar estos cambios, como si se tratara de una nueva familia, aunque se trata de la misma, pero con otras reglas y otra organización. Cuando el miembro ausente regresa, deben volver a adaptarse a la organización originaria.

- **Familias Cambiantes:** Son familias que pierden el sistema de apoyo constituido por el contexto amplio en el cual desarrollan su vida diaria. El motivo de ello puede ser por ejemplo, que cambien contantemente de domicilio.

Presentan dificultades, ya que sus miembros tienen limitadas las posibilidades de manejarse en un contexto, en el cual, tienen que aprender con cada cambio, cuáles son las reglas que definen la relación.

Constantemente viven procesos de conocimiento del nuevo contexto y de las reglas que le son propias, para luego incluirse y formar parte de ellas. Cuando lo están logrando, quizá deben cambiar nuevamente de domicilio.

- **Familias Huéspedes:** Son aquellos casos en los que por ejemplo, un niño pasa a formar parte de una familia por un período determinado de tiempo, bajo autorización del sistema judicial de menores. Otro ejemplo de ello, lo constituyen las familias que reciben un estudiante de intercambio. Ante esto, deben adoptar para su organización, una estructura temporal mientras este individuo permanezca en el hogar.

La redefinición de las relaciones de los miembros de la familia entre sí, puede ser generadora de síntomas que evidencien la dificultad adaptativa de los miembros del sistema.

El inconveniente que pueden presentar es el hecho de que la familia se organice como si no fuera huésped, o por el contrario, como si el huésped pasara a ser un miembro definitivo de la organización.

b. Según su estado de desarrollo

- **Familia con padrastro o madrastra:** En estas familias pueden darse dos situaciones: que el padre o madre adoptivos, no se integren a la

nueva familia con un compromiso pleno o, a la inversa, que la unidad originaria de la familia los mantenga en una posición periférica. Las crisis se consideran normales en estas situaciones debido a que se necesita tiempo para que logren adquirir una legitimidad funcional.

- **Familia con un fantasma:** La familia que ha sufrido una muerte, un abandono o una deserción, puede tropezar con algunos inconvenientes para resignar las tareas del miembro que ya no está.

c. Otros tipos de familia

- **Familias descontroladas:** En ellas existen problemas en el área de control, que se ponen de manifiesto en trastornos de conducta de sus miembros. El problema que presenten, varía según el estado de desarrollo en el que se encuentren sus integrantes. Pero, todos implican: inconvenientes en la organización jerárquica de la familia; dificultades en la puesta en práctica de las funciones ejecutivas en el sistema parental; y proximidad entre los miembros de la familia.
- **Familias Psicósomáticas:** Incluyen excesiva insistencia en los cuidados tiernos y funcionan de manera óptima cuando alguien está enfermo. Se destacan por las relaciones de lealtad y protección entre quienes la componen y suelen ser vistas como la “familia ideal”. Sus características son:
 - ✓ Sobreprotección
 - ✓ Fusión, unión o aglutamiento
 - ✓ Incapacidad para resolver conflictos, evitándonos y tratando de mantener la paz.
 - ✓ Rigidez externa.

3. FAMILIA Y EMPRESA

Como ya lo mencionamos en otras ocasiones, al hacer referencia a una empresa familiar, identificamos dos componentes y sistemas implicados en ella: la empresa y

la familia. A partir de ello, pueden surgir cierta incertidumbre con respecto a si alguno de estos dos elementos posee un peso mayor respecto del otro. Algunos autores, emplean de manera diferente ambos conceptos según sea la orientación que se pretenda dar a cada uno de ellos y según sea a lo que se esté haciendo referencia.¹⁸ Siguiendo esto, podemos hablar de empresa familiar o familia empresaria según sea el caso:

- **Empresa familiar:** cuando el acento recae en la empresa, en la organización, cuya propiedad está en manos de una familia, la cual determina su orientación estratégica y lidera sus propios órganos de gobierno y dirección.
- **Familia empresaria:** cuando se pretenden destacar los aspectos más vinculados con el sistema familiar, es decir, con el conjunto de personas que además de compartir lazos de parentesco, poseen, controlan o dirigen un negocio, patrimonio u organización empresarial. Cada familia empresaria posee su identidad propia, según su configuración, estructura, reglas y características; así como cada empresa familiar tiene una forma particular de evolucionar y desarrollarse, según sea la influencia y presión que el medio ejerza sobre ella.

¿Primero la familia o primero la empresa?, Podríamos considerar, que ninguno de los dos términos es superior al otro. La diferencia puede establecerse en función del ámbito que se va analizar, teniendo presente que existe un espacio de intersección y relación entre ambos. Entonces, si se habla de la incorporación de profesionales externos a la empresa, es conveniente emplear el término empresa familiar. Si en cambio, se discute sobre la educación de los hijos empresarios, se hace referencia a la familia empresaria. En definitiva, se trata de las dos caras de la misma moneda.

Estos dos ámbitos (empresa-Familia) que se superponen en una empresa familiar, poseen objetivos y prioridades diferentes, por lo que producen tensiones y

¹⁸ J.C. CASILLAS, C.; DIAZ Y A. VAZQUEZ; La Gestión de la Empresa Familiar; Ed. Thompson, Madrid, Año 2005.

conflictos en el espacio de intersección, provocando inconvenientes, no sólo para el fundador sino también para los demás miembros de la familia. La situación puede agravarse cuando además, existen problemas empresariales.

El intento de separar completamente la vida familiar de la vida empresarial no es lo más conveniente, a fines de mantener el bienestar de ambos sistemas. Puede resultar más positivo reconocer y analizar los problemas que surgen tanto en ámbito empresarial como en el familiar, para enfrentarnos y resolverlos adecuadamente.

Peter Leach, propone al respecto que el correcto equilibrio: es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Para ello, los primeros pasos implican profesionalizar la empresa; distribuir tanto el poder como los recursos adecuados y reflexivamente; adoptar las medidas preventivas necesarias; y manejar eficazmente las transiciones y el proceso de la sucesión.¹⁹

Al reconocer y enfrentar estos problemas correctamente y llevar a cabo las acciones necesarias para resolverlos, los conflictos de índole familiar no serán un obstáculo para el ulterior desarrollo de la firma, Y cuando llegue el momento de transferirla a la generación siguiente, la empresa se encontrará bien constituida y estructurada.

4. LOS INTEGRANTES DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Quienes forman parte de las empresas familiares, además de ser empleados son miembros de la misma familia, por lo que poseen una especial vinculación entre sí. En las primeras etapas, por lo general son pocos los miembros que forman parte de ésta; pero a medida que crece y se expande, más familiares se incluyen y la organización se va complejizando.

Es importante considerar a los integrantes de la familia en su individualidad ya que cada uno posee perfil, actitudes, aptitudes, opiniones, objetivos, deseos, competencias y problemas; a lo cual se le suma el desempeño de un determinado rol dentro de la firma.

¹⁹ LEACH, Peter; La Empresa Familiar, Edición Granica, Buenos Aires, Año 1996.

a. Los fundadores

Por lo general los fundadores son hombres jóvenes que nada tenían, y sus historias suelen ser similares. La mayoría comienza con un mínimo de educación, un gran empuje y carencia de bienes materiales. Sus objetivos suelen ser la autorrealización, dar determinado nivel socioeconómico a la familia, brindar educación a sus hijos, adquirir prestigio para el apellido, acceder a un mejor nivel socioeconómico, etc.

El fundador suele caracterizarse fundamentalmente por ser: autoritario, activo, seguro de sí mismo, optimista, creativo, por poseer capacidad de iniciativa, de liderazgo y de disfrutar con su trabajo.

Se le suele caracterizar como un hombre de “fuerte personalidad”, lo cual genera consecuencias positivas, en las primeras épocas de la empresa, y negativas o riesgosas en el mediano plazo. Cuando la empresa crece, la concentración de poder, que era un factor dinámico, se transforma en un obstáculo para la rápida toma de decisiones. Sin embargo, esta personalidad del fundador también genera conflictos, ya que la concentración del poder en sus manos dinamiza la marcha en los comienzos, pero a mediano plazo funciona como un elemento de retardo de toda gestión.

Al fundador le cuesta mucho delegar y distribuir la autoridad entre las partes. Cuando la empresa ha llegado a una fase de complejización, donde es necesaria la descentralización, esta concentración de poder en él, dificulta las tareas de la empresa. Además este mismo hecho, puede haber generado cierta pasividad y dependencias en los subordinados lo cual imposibilita una verdadera autonomía para decidir y llevar las cosas adelante.

El fundador es visto por los suyos y sus amigos como un ser todopoderoso, opinión que él también tiene de sí mismo. Pero llega un momento en el desarrollo de la empresa en el que se da cuenta de sus limitaciones y debe tomar personal idóneo. Se trata de un cuadro de directivos leales y de confianza que lo han acompañado

desde sus inicios. Aquí se privilegia la confianza sobre la eficacia, y todos funcionan alrededor de él.

Cuando el fundador cumple 55 años comienza a mirar hacia atrás (cómo le fue) y hacia el costado (los hijos) y por primera vez comienza a pensar en ellos como sucesores dentro de la empresa. Comienza a plantearse qué pasará cuando él muera, y surgen en él una serie de interrogantes: ¿Qué clase de líder será mi hijo? ¿Qué clase de socios serán mis hijos entre ellos? ¿Qué lugar tendrán mis yernos? ¿Hay lugar para todos? Él pretende que todos sus hijos ingresen a la empresa y formen parte de ella, y para esto la empresa debe crecer.

Este “jefe (padre) empieza a ceder, deja de hacer todo, y debe comenzar a delegar autoridad y responsabilidades. Esta conciencia de la necesidad de delegar, da resultado que este hombre aprenda a trabajar en equipo y empiece tomar decisiones bajo esa misma modalidad. No todas sus decisiones se llevarán adelante y hay algunas que son tomadas por directivos intermedios. Luego vendrá el conflicto que provocará la “sucesión”. Sin embargo, más allá de estos conflictos, es importante destacar que el fundador siente un gran compromiso y una gran pasión por la empresa que ha creado. Ésta es su vida; y es su optimismo y su coraje lo que la lleva a crecer.

Peter Davis, establece una diferencia entre empresarios y fundadores: Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones.²⁰ Él identifica tres tipos de fundador:

- **Propietarios:** Para ellos, la posesión de la empresa es un factor clave. Suelen estar sumamente identificados con la familia, a tal punto de creer “Yo soy la compañía-la compañía soy yo”. Tienen poca confianza en los demás a la hora de delegar responsabilidades y decisiones. Intentan dominar no sólo a sus hijos y a los otros miembros de la

²⁰ LEACH, Peter; La Empresa Familiar; Edición Granica, Buenos Aires; Año 1996.

familia, sino también a cualquier otra persona que esté implicada en el negocio.

Esperan que sus hijos ingresen a la compañía como una prueba de lealtad, pero con el fin de controlarlos y no desarrollar en ellos sus talentos para garantizar una sucesión conveniente. Los hijos frente a esto, pueden adoptar dos posturas: una actitud sumisa y dependiente ante el padre, ubicándose en un lugar de la organización en la cual esté tranquilo y que implique el menor contacto posible con su progenitor. O en cambio, adoptar una actitud de rebeldía contra el régimen autoritario del padre, lo cual trae consigo serios conflictos e inconvenientes que llevan a que la relación se deteriore paulatinamente hasta que cada uno siga su propio camino.

Por lo general, las empresas que se encuentran bajo el control de este fundador propietario, no llegan a la etapa de la profesionalización. Ella implica: planificación estratégica, incorporación de personal especializado, delegación de responsabilidades y motivación del personal con el fin de propiciar una actitud pro activa en la organización.

- **Dirigentes:** Así como para los fundadores propietarios la posesión constituye un factor clave, para los fundadores dirigentes lo es el control. Ellos centralizan la mayoría de las decisiones pero, a diferencia de los primeros, delegan más responsabilidades, están dispuestos a integrar un buen equipo de trabajo y a propiciar la eficiencia y armonía dentro de la organización.

Se sienten orgullosos tanto de la familia como de la empresa, les complace la idea de que sus hijos formen parte de ella y los inducen a hacerse cargo de diferentes áreas operativas: marketing, producción, finanzas, etc.

Evitan las decisiones que puedan efectuar su rol paternal y tratan de preservar la armonía. Se esmeran por lograr un sentido de esfuerzo común de lealtad, cordialidad y amabilidad dentro de la compañía. Sin

embargo, son firmes partidarios del control y su conducta está orientada a reforzar su propio rol y afirmar que son los únicos que realmente dirigen y organizan el desarrollo de la empresa.

- **Técnicos:** Esta clase de fundador construye la empresa sobre la base de las habilidades técnicas y creativas. Elaboran planes y productos que, a menudo, sólo ellos entienden. Son aislados y poco sociables y detestan los pormenores del management y la administración. Es por ello, que derivan ambos aspectos en quienes no forman parte de la familia. A diferencia de los fundadores dirigentes, no se preocupan por la coordinación e incorporan managers externos que se ocupen de esto.

Para ellos su habilidad y conocimiento es como un arma mágica que les otorga poder y prestigio, motivo por el que sólo ocasionalmente, alientan a sus hijos y no muestran mucho interés en transmitirles sus conocimientos. Éstos se encuentran ocupando puestos administrativos en los cuales, no compiten con el fundador y suelen tener conflictos con los manager no familiares.

A pesar de esto, con el transcurrir del tiempo, el fundador técnico se da cuenta que envejece y que tiene pocas posibilidades de maniobra. Por lo tanto, si no transmite sus habilidades y conocimientos, la firma no podrá sobrevivir.

Como toda clasificación, no es posible encasillar a las personas rígidamente en una u otra categoría. La mayoría de los fundadores poseen características de una u otra categoría, pero muchos poseen aspectos de todas ellas.

La personalidad de los fundadores, está presente e influye en todas las etapas del desarrollo de la empresa, y en ocasiones sigue presente aún muchos años después de haber fallecido.

b. El hombre propietario

Los dueños de las empresas familiares, generalmente son personas individualistas, tienen la convicción de que ellos están en lo cierto y confían en sus fuerzas para asumir responsabilidades. Entre las principales características que poseen en común, se pueden citar las siguientes:²¹

- Dificultad para plantear los problemas de autoridad y subordinación.
- Consideran las estructuras como algo sofocante.
- Agudo temor al desamparo.
- Baja tolerancia al pensamiento independiente.
- Temor de ser engañados
- Están atentos a los recelos.
- Son reservados.
- Necesitan la aprobación de los otros.

El hombre propietario posee cualidades positivas, en tanto favorecen la consolidación de la empresa, y negativas, que pueden entorpecer la gestión y el adecuado desarrollo de la misma.

Es positiva la gran necesidad que posee de alcanzar la meta de construir una empresa exitosa. Por lo general son carismáticos, creativos e innovadores y están muy orientados a la acción. Son generadores de más ideas de las que en realidad pueden manejar, por ello es frecuente que aborden nuevos proyectos sin haber dejado los vigentes. Poseen capacidad para desarrollar actividades en forma constante, con tolerancia y resistencia. Por el contrario, sus características autocráticas, sumadas a la necesidad de controlar todo lo referido a la familia y a la empresa, pueden generar conflictos y tensiones.

En una primera etapa de crecimiento, esto puede favorecer a la firma. Pero cuando la empresa crece, es necesario que aliente el desarrollo de los subordinados, para que acompañen el proceso de reestructuración. Si esto ocurre, puede arrastrar la

²¹ LEACH, Peter; La Empresa Familiar; Edición Granica, Buenos Aires; Año 1996.

firma al fracaso, ya que no puede conducir todo por sí solo. Además debe prever el proceso sucesorio y entrenar a los posibles candidatos que se harán cargo de la misma cuando él ya no esté.

c. La esposa del propietario

Si nos remontamos en el tiempo, hace algunos años, las esposas de los propietarios de empresas, no estaban muy interiorizadas de lo que sucedía en el negocio. Sólo cumplían con su rol de apoyo al marido en sus proyectos y se dedicaban a criar sus hijos y a las tareas del hogar.

Actualmente, el papel de la mujer en el ámbito laboral y social ha cambiado. Hoy, adquiere relevancia el hecho de que el propietario comparta con ella las cuestiones referentes a la empresa: su evolución, conflictos, planes futuros, etc.; pudiendo incluso desempeñar algún rol, aunque sea detrás de escena de confidente, consejera y, si es necesario, como portavoz de su marido.

Además desempeñan un papel de mediadoras en los conflictos que puedan existir entre el padre y los hijos, cuando éstos ya forman parte de la empresa, evitando confrontaciones y priorizando la protección de la familia.

Cuando la esposa comienza a trabajar en la empresa, suele ser como empleada, en una primera instancia, y luego pasar a ser socia de su marido. Tal situación, le hará sentir que tiene mayor control sobre su destino, que puede ser capaz de ayudarlo y alentarle, y llegar a asumir responsabilidades mayores dentro de la organización.

En caso de divorcio o viudez por parte del propietario, una nueva esposa, así como se vincula con la familia, también se compromete con la empresa. Su presencia puede generar dificultades en cuanto a la posición de los hijos en la empresa y a la sucesión. En estos casos, el propietario tiende a actuar con el fin de evitar o suavizar los conflictos entre ambas familias, replanteando todas las relaciones personales y empresariales. Contribuye en esta situación, la mirada objetiva de los directores no familiares.

d. La mujer propietaria

A partir de la década del ochenta, ha existido una tendencia ascendente de mujeres propietarias de empresas. Los motivos que las impulsan a hacerlo, son similares a los que movilizan a los hombres. Entre ellos se pueden considerar: la vanidad, la libertad, la independencia, la satisfacción y ante todo, el deseo de vencer limitaciones derivadas del hecho de haber sido empleadas, en una vida empresarial que sigue teniendo el dominio de los hombres.

Las mujeres propietarias son más creativas y audaces, y han luchado más que los hombres propietarios, para alcanzar una posición de autoridad. No obstante, cuando logran afianzarse en esa posición, los acuerdos que alcanzan son mucho más firmes que los de ellos.

Suelen tener mayores dificultades para delegar responsabilidades, ya que pretenden ejercer un control muy estricto sobre la organización y poseen un mayor deseo de supervisar todas las operaciones que en ella se llevan a cabo. Al ser su vida diferente de los hombres, pueden descubrir oportunidades que a ellos se les pasan por alto.

En cuanto a la necesidad de respaldo por parte de la familia, es tan importante para las mujeres empresarias como para los hombres empresarios. Lo cual cobra mayor importancia, cuando tienen hijos.

e. Matrimonios empresarios

Muchas parejas (matrimonios) se convierten en empresarios porque comparten una profesión (arquitectos, ingenieros, etc.) o encuentran oportunidades para desarrollar una vocación común. Ésta es una experiencia gratificante, pero no libre de tensiones. La convivencia puede estar dominada por los asuntos de negocio, perdiendo de vista la relación afectiva, y llegar a una instancia en la cual, de lo único que se hable, es de los temas relacionados con la empresa. Sumado a ello, los horarios de trabajo suelen ser agotadores y por ello se descuida la atención de los hijos y del hogar.

Un área problemática, motivo de preocupación, está vinculada con la participación en el poder y la toma de decisiones; más aún cuando es la mujer quien inicia el negocio. En este caso, es conveniente que se asignen áreas específicas de responsabilidad y establecer un acuerdo que detalle el tipo de decisiones en las cuales es necesaria la aprobación de ambos.

Otra cuestión que puede llegar a generar inconvenientes en la empresa, es el hecho de que se produzca el divorcio de la pareja de empresarios. Esto puede llevar a la ruptura de la sociedad. Pero con el fin de evitar tal situación, es conveniente llegar a un acuerdo previo que contemple:

- a)Cuál de los dos cónyuges quedará con la empresa.
- b) Cómo será la forma de pago que recibirá el otro cónyuge por su parte en la compañía.
- c) Acuerdo de venta de la empresa a terceros

f. Los hijos y las hijas

Muchas empresas familiares tarde o temprano incorporan a los hijos en el negocio. Es frecuente, que se inicien desde pequeños en las tareas de la empresa, colaborando en algunas actividades, para luego integrarse plenamente a la estructura organizacional.

Hay negocios que no sobreviven a la segunda generación por la falta de interés de los hijos en continuar la actividad; o porque ellos tienen criterios distintos para dirigir la empresa.

Los psicoanalistas afirman que la relación padre-hijo es potencialmente conflictiva. La rivalidad que existe entre ellos, puede extender de la familia a la empresa, provocando consecuencias que pueden dar fin a la firma.

Así como la mujer propietaria ha cobrado importancia en los últimos años, las hijas, también están adquiriendo mayor importancia en las empresas familiares y son más tenidas en cuenta para las posiciones de poder y para el proceso sucesorio. Sin embargo, la relación más frecuente se da entre los padres y los hijos varones,

priorizando la hija mujer, sólo en casos donde no hay varones en la familia o cuando la diferencia de edad lo justifique.

Uno de los motivos de esta situación puede deberse a las dudas que plantea en el largo plazo el compromiso de la mujer con la empresa, ya que puede casarse y consagrar su lealtad a otro hombre y a su propia familia, restándole importancia a la empresa de su padre.

No obstante, existe un contraste favorable en las relaciones padre-hija por sobre el vínculo del padre con el hijo varón, y está en relación con la posibilidad de ascenso en uno y otro caso.

El ascenso de la hija al poder, es considerado como una revelación; en este caso los padres están más dispuestos a aceptar las críticas de hija mujer con respecto a la empresa. Si fuera el hijo varón el que cuestiona algún aspecto de la organización, podría ser interpretado como un ataque o amenaza personal. Contribuye a la posición de la hija mujer, la sensibilidad que posee, su preocupación por mantener la armonía familiar y el deseo de ayudar a sus padres; a diferencia del modo racional de expresarse del hijo varón y su necesidad imperiosa de logros personales.

g. Empresas de hermanos

Estas empresas tienen como iniciadores a dos o más hermanos, que reconocen un tronco familiar común y entre los cuales existen fuertes lazos afectivos. Por lo general, uno de ellos es el que tuvo la idea inicial y los demás se van integrando en forma solidaria y con un gran respeto hacia el fundador como líder; por ser el autor de la iniciativa.

Las primeras etapas se caracterizan por una marcada lealtad del grupo con todos los miembros. Pero con el transcurso del tiempo, cuando los hermanos se casan y van formando sus respectivas familias, el espíritu original se va requiebrando, porque hay nuevas opiniones, nuevos afectos y aparecen en juego otros intereses económicos. El proceso para la toma de decisiones se torna cada vez más difícil.

Se forman grupos dentro de la empresa como si fueran pequeñas “cortes”, cuyos intereses conspiran contra la propia empresa y hacen peligrar su existencia.

Se cuestiona la autoridad del líder y con el paso del tiempo aparecen en escena los hijos y sobrinos de los propietarios, que tienen su propia visión de la empresa y que pretenden introducir cambios y métodos que chocan con los criterios de los fundadores.

El salto generacional que irrumpe en la empresa, debe ser tratado por quien ejerce el liderazgo con espíritu de diálogo, sabiendo escuchar a cada una de las partes y analizando cada situación particular para darles el lugar que corresponda, es habitual, que el jefe y fundador de la compañía este convencido de ser el único depositario de la verdad con respecto a la solución de los problemas de la empresa. Esto se debe a que durante mucho tiempo, dominó todos los factores y se aseguró un sistema de lealtades personales tanto por parte de los familiares, como de los no familiares que trabajan en el negocio. Para resolver este salto generacional pueden darse tres circunstancias:

- Derrocar previamente al jefe
- Su desaparición física
- Su convencimiento

Sin dudas que la última es la opción más aceptable y lógica; en tal situación, puede ser favorable acudir a la ayuda de consultores externos o establecer un mecanismo de consenso que posibilite realizar, sin mayores conflictos e inconvenientes, la incorporación de los nuevos integrantes.

h. La familia política

Cuando una persona se casa con alguien cuyos padres son propietarios de una empresa, puede afrontar una serie de ventajas y desventajas.²²

Es una ventaja la posibilidad que tiene esta familia de vivir en la prosperidad, con sólidos y estrechos lazos familiares, y además, la oportunidad para los parientes

²² LEACH, Peter; La empresa familiar; Edición Granica, Buenos Aires, año 1996.

políticos de trabajar en esa empresa e incluso, con el tiempo, compartir la propiedad. Con respecto a las desventajas, existe una serie de problemas que pueden surgir, en relación a la familia política y a la empresa. Ellos son:

- **Sentirse como un extraño:** Esto se debe a que las discusiones empresariales pueden encontrarse en todos los ámbitos, y pueden haber situaciones en las que se sienta excluido.
- **Sentirse abrumado por la familia del cónyuge:** las familias empresarias suelen compartir una pasión y un sentimiento común, y en ocasiones absorbente, en relación con la organización. Incluso, pueden parecer arrolladoras; lo que lleva a que los recién llegados se sientan abrumados y sometidos a una intensa presión para adaptarse a ese modo de funcionamiento.
- **Ser tratado con recelo:** Los yernos o nueros que ingresan a la familia, pueden ser considerados como una amenaza para el statu quo de ésta. Su presencia lleva a un replanteo de roles y pueden llegar a hacer algún reclamo al dueño de la empresa, acerca de cuestiones que la familia empresaria prefiere o plantearse ni considerar.

Hay familias empresarias, que además de ejercer presión sobre sus hijos para que formen parte de la empresa, también lo hacen sobre los cónyuges de éstos para que lo hagan. El resultado de esta situación puede ser un éxito o un desastre. Un desastre en el caso de que el nuevo miembro no posea la motivación apropiada ni la competencia. Y un éxito, en caso de que se comprometa con la familia, esté motivado para contribuir al desarrollo de la empresa y posea talento para alcanzar el éxito. Si se da la segunda situación, puede ocurrir que el propietario comience a tener una mejor relación con su yerno que con su hijo; ya que con él no existe la rivalidad que sí entra en juego con su hijo. En otras empresas familiares, en cambio, no está permitido que los yernos trabajen en la empresa, como parte de su política organizacional.

Para ir concluyendo con este recorrido realizado por los diversos papeles que juegan cada uno de los miembros de la familia en la empresa familiar, algunas acciones tendientes a manejar los problemas que surgen en ella pueden ser: cultivar las relaciones familiares con serenidad para facilitar la confianza y la aceptación de la familia política; y no tomar partido en los conflictos familiares, teniendo una especial precaución en los comentarios, ya que las buenas intenciones pueden ser malinterpretadas.

5. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Al iniciar el camino hacia la profesionalización, es preciso ante todo, que la familia empresaria tome conciencia, comprenda y acepte que las tareas y funciones que se llevan a cabo en la empresa son delegables (excepto el control). En el trabajo interno de la organización, la presencia de la familia no es imprescindible, y pueden encontrarse en el exterior gente preparada que se desempeñe adecuadamente en los diversos puesto de trabajo.

La familia empresaria debe estar centrada primordialmente en el negocio, el patrimonio y el ámbito familiar. Éstos aspectos sí son indelegables y le corresponde sólo a ella su atención y dedicación.

Como hemos mencionado en el transcurso del presente trabajo, durante la primera generación pueden concentrarse en el fundador todas las funciones y responsabilidades, tanto de la empresa como también de la familia. Pero, si todo evoluciona adecuadamente, es indelegable por parte de la familia. Entre tales funciones que deben priorizarse en dicho proceso apreciamos:

- El conocimiento y la dirección del negocio, es decir, hacia dónde va el sector en el que se encuentra, quiénes son y de qué manera trabajan los principales competidores, hacia dónde se dirige tanto el mercado como los consumidores, qué cambios se prevé en la gama de los productos y fundamentalmente en qué se desea marcar la diferencia y ser líderes.

- La gestión del patrimonio empresarial, con la cual se hace referencia al reparto de las acciones y su funcionamiento interno, los criterios para el reparto de beneficios, la orientación de las inversiones y sus límites de riesgo, los compromisos jurídicos que garantizarán la continuidad del patrimonio empresarial y la vida de la organización en manos de la familia empresaria.
- La gestión del ámbito familiar, que implica el cuidado de la intercomunicación, la mediación de intereses contrapuestos, el abordaje de conflictos entre ramas familiares, el aseguramiento del patrimonio familiar y su gestión ante posibles rupturas y divorcios familiares. Y todo ello, considerando a la familia como pieza fundamental para el logro de relaciones armónicas y sanas que posibiliten el adecuado crecimiento de la empresa.

Para finalizar y siguiendo al mismo autor, podemos destacar que la capacidad de profesionalización de una familia empresaria se demuestra por la sapiencia y experiencia que ha logrado en los diversos ámbitos de gestión, pero sobre todo en aquellos que son indelegables: el negocio, el patrimonio y la familia. Paralelamente a esto, debe desarrollar las cinco capacidades básicas: capacidad emprendedora, capacidad de cohesión interna, capacidad de transmisión de valor, capacidad de solidez jurídico- familiar y capacidad para profesionalizarse como tal familia empresaria.

“Hay que saber generar riqueza, pero también enseñar a generarla a las generaciones siguientes. Hay que saber transmitir empresas, pero también preparar a las generaciones futuras para dirigir las y hacerlas crecer como tales empresas familiares”.²³ Estos valores deben viajar al unísono si se pretende tener éxito en todo emprendimiento familiar, que se lleve a cabo con la intención de transmitirlo a través de las generaciones.

²³ NOGALES, F.; La Familia Empresaria; Ediciones Díaz de Santos; España, Año 2008.

6. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares también se organizan bajo el paraguas organizativo de la legislación peruana, ya sea inicialmente como empresa individual a cargo del fundador y su esposa, dando paso luego a la sociedad de responsabilidad limitada o a la sociedad anónima, normalmente se tiene poco cuidado en la forma de estructurar la empresa.

Siempre he pensado que la legislación organizativa empresarial peruana es como un cajón de sastre que debe ser utilizado en función a las necesidades de quién usará el traje, es decir, conforme a las necesidades del tipo de empresa o negocio que se quiere desarrollar. Este diseño empresarial es el tradicional y que toda compañía debe definir al momento de organizarse, sin embargo los instrumentos de gestión de empresas familiares, sí tienen carácter legal, no regulatorio, es decir no hay una ley de empresas familiares, ni de protocolos de familia, se trata de un sistema contractual- vincular, que define la conducta de los miembros de una familia empresaria entre sí, y en relación estrecha a la empresa y negocios familiares, establece parámetros, códigos de conducta y además define penalidades y sanciones, que buscan fomentar el cumplimiento de los mismos. Si bien no tienen relación con la estructura del negocio, su aplicación o cumplimiento o no, redundan directa y exponencialmente en el desempeño y éxito de la empresa familiar.

6.1 Consejo de familia

El Consejo de Familia es un órgano “parasocietario” o “paralegal”, es decir que no tiene una formalidad legal dentro de la organización empresarial, pero sí tiene carácter vinculante entre los mismos y garantiza el buen comportamiento de los mismos frente a la empresa, dando así elementos que permitan la transparencia en la gestión, la eficiencia, la predictibilidad en el comportamiento empresarial y por lo tanto aseguran la buena marcha de la empresa. Haciendo un paralelo diremos que en el caso de la empresa, es el estatuto el que regula a la misma y en el caso de los miembros de una familia accionista o titular de una empresa, es el Protocolo de Familia el que regula el comportamiento institucional y familiar de tal familia o tales familias para con los propios familiares y para con la empresa familiar.

El protocolo de familia al ser un documento amplio que debe tomar en cuenta relaciones de padres e hijos, hermanos, nietos, participación de familiares, forma de solucionar discrepancias, formas de asumir un comportamiento empresarial frente a la familia y empresa, debe ser un documento homologado por todos los miembros de la familia empresaria, debe ser aprobado por la gran mayoría, y la unanimidad o mayoría no solo debe estar relacionada con el documento sino con la decisión de incorporarlo como norma, por ello debe contener mecanismos de incentivo de cumplimiento, y me refiero básicamente a penalidades o afectaciones económicas para el miembro de la familia que no cumpla con el protocolo de familia. Consideramos que un Protocolo de Familia debe tener las siguientes consideraciones:

CUADRO DE LOS ELEMENTOS DEL PROTOCOLO DE FAMILIA	
Misión de la familia empresaria y de la empresa.	Condiciones para el ingreso de directores profesionales al directorio.
Misión de la familia empresaria y de la empresa.	Conformación del Consejo de Familia.
Principios del fundador y de la familia empresaria que deben ser también impregnados a la empresa familiar.	Decisiones del Consejo de Familia. Qué tipo de atribuciones tendrá el Consejo de Familia.
Calidad de accionistas y/o titular de la empresa, como se adquiere dicha calidad, en qué condiciones y bajo qué parámetros.	Plan de Dividendos y primas: Cómo se implementará la política de dividendos y beneficios a los miembros de la empresa familiar.
Derecho de suscripción preferente de acciones de la empresa familiar y adquisición de acciones, sistema de mayorías.	Condiciones de Inversión: Cómo serán las inversiones de la familia empresaria, en un portafolio de inversiones, análisis de riesgo, diversificación de inversiones, cuál es el plan para incursionar en nuevos negocios.
Acceso de los miembros de la familia al directorio.	Información: Cómo se implementará en la empresa un plan de información, así como en la empresa familiar, para dar transparencia a la gestión empresarial y familiar.
Acceso de los miembros de la familia a la gestión, operación o simplemente a laborar a la compañía.	Plan de Sucesión: Cómo los hijos y nietos se incorporan al control y dirección de la empresa familiar.
Condiciones para la creación de un holding familiar, estructura y funcionamiento del holding familiar.	Posibilidades de incorporación de nuevos accionistas, políticas de mando y control. Fondos de inversión, etc.

En qué circunstancias y cuál es el procedimiento para el desarrollo de auditorías, cómo se contratan las mismas.	Cómo se contratan asesores externos, para qué y en qué condiciones.
Política de remuneraciones de miembros de la familia.	Política de profesionalización de la familia, y de la empresa, a través de procesos de selección de gerentes y profesionales que coadyuven al objetivo empresarial.

6.2 Plan de sucesión

El Plan de Sucesión es el instrumento legal y administrativo a ser suscrito por los accionistas o titulares de una empresa familiar y que por lo tanto tienen vínculos sanguíneos; el mismo refleja el conjunto de decisiones que adoptan de manera precavida los miembros de la familia, para permitir que la administración, o la gestión de la empresa esté en manos profesionales que permitan el éxito de la misma en caso los sucesores no se encuentran en capacidad de gestionar la empresa. También establece cómo debe desarrollarse en el futuro la empresa, en el caso que los fundadores ya no estén en el negocio o los sucesores tampoco lo estén, por causas de edad avanzada, fallecimiento o simplemente desinterés de la segunda o tercera generación para gestionar la empresa. El Plan de Sucesión viabiliza la participación futura de los hijos, nietos y demás miembros de la familia, condicionando la gerencia o el “management” en la mayoría de casos (cuando hay sensatez o criterio) a capacidad profesional, visión de la empresa en el futuro, para viabilizar la sustentabilidad. Varias corporaciones peruanas como el grupo Romero, grupo Brescia, grupo Buenaventura, son empresas que han tomado extremo cuidado en tener un plan de sucesión que permita que las empresas o grupos empresariales continúen robustos gracias a que existen sucesores que conocen sus capacidades y también sus limitaciones.

6.3 Gestión del patrimonio familiar

Las familias según su tamaño, número de miembros, actividades en general cuentan con un patrimonio es decir un conjunto de activos y pasivos que les permite tomar decisiones económicas de gran o pequeña magnitud. En el caso de las empresas familiares, son los miembros de una familia o familias los que son titulares a través de las acciones o participaciones, de una empresa familiar. Sin

embargo, estas acciones forman parte junto con otros activos, que pueden ser inmuebles, títulos valores, instrumentos financieros u otros de este patrimonio y portafolio familiar. Y es por tanto importante administrar y gestionar el patrimonio Familiar con el objeto de continuar dando rentabilidad y estabilidad económica a los miembros de una familia, pero también deben permitir a través de toma de decisiones en la gestión de los mismos, que estos no originen conflictos familiares riesgosos, que hacen que los propios activos reduzcan su valor y en el caso de empresa familiar, esta pierda rentabilidad y posicionamiento en el mercado. La gestión del patrimonio familiar, va desde consejería de en qué invertir, qué decisiones tomar, o inclusive manejar el portafolio de los activos familiares bajo un plan de inversión lo menos riesgosos posible pero que tenga equilibrio con niveles de rentabilidad aceptados o esperados.

6.4 Buen gobierno de la empresa familiar

Las decisiones de organización, el Protocolo de Familia, El Plan de Sucesión, La Gestión de Activos Familiares, y todos aquellos instrumentos legales, económicos y profesionales que permitan una administración eficiente de la empresa familiar garantizan un buen Gobierno Familiar, tanto a nivel de la empresa como de la familia o familias que participan. El Buen Gobierno tiene que ver con compromisos asumidos por los socios o accionistas familiares, el deseo de respetar cualquier decisión legítimamente tomada, el querer aceptar los instrumentos de gestión de empresas familiares, etc. El Buen Gobierno de la Empresa Familiar, genera transparencia que el mercado, y por lo tanto premia con la confianza y la disposición para continuar desarrollando negocios y actividades económicas.

El buen gobierno de la empresa familiar, también establece el comportamiento de la familia empresaria y la empresa familiar con la sociedad o los “stakeholders”, como trabajadores, proveedores, clientes y en general con el entorno en el que la empresa familiar causa impacto, inclusive allí se estipulan cuáles son los planes de responsabilidad social de la familia y la empresa.

El buen gobierno de la empresa familiar se origina en empresas de mercado de valores que ya implementan códigos de buen gobierno corporativo. Este es un instrumento de gestión intra empresa que requiere también el compromiso de la

familia empresaria, ya que permite que la empresa se maneje con valores y principios, además que con transparencia y honestidad, que también son claves para la sustentabilidad.

6.5 Acciones, dividendos y beneficios

La participación de los miembros de una familia o familias en una empresa familiar tiene distintos rangos y características. Muchas veces el manejo financiero rompe esas instancias y el manejo accionarial, la administración y pago de dividendos y beneficios crean desordenes o inequidades que originan conflictos y problemas de gestión. Es por ello que las empresas familiares deben tener políticas de manejo accionarial, dividendos y beneficios, que aseguren la satisfacción en relación al tipo de accionariado, al esfuerzo asumido por los miembros de una familia, esperando beneficios que estén alineados con los intereses objetivos de la empresa familiar y de los socios o accionistas.

6.6 Liderazgo

Los problemas de las familias empresarias, es decir que participan de la titularidad de empresas familiares, se origina a falta de objetividad para la toma de decisiones y la inclusión de aspectos subjetivos y afectivos en las mismas. En ese orden de ideas uno de los problemas es el del liderazgo, ya que este conceptúa tradicionalmente como el mandato otorgado a un miembro de la familia para tomar la batuta de la empresa o la gestión de la misma. Sin embargo, esa falta de entendimiento de liderazgo hace que las empresas familiares, sigan siendo manejadas en forma arbitraria y poco profesional, porque no se asume la necesidad de construir liderazgo a partir del aporte que los propios miembros de la familia o familias puedan ejercer en la empresa en función a sus capacidades, actitudes, aptitudes y destrezas; entonces se genera una disputa por el mandato y se deja de lado el ánimo de impulsar liderazgo. Entonces es necesario construir y ayudar a construir liderazgo en las empresas familiares. El liderazgo debe partir del autoconocimiento, el amor por la empresa y la familia, los actos heroicos para hacer que la empresa sea más competitiva y eficiente y también el ánimo de innovar y cambiar permanentemente en la visión de la familia empresaria y en la estrategia empresarial de la compañía.

6.7 Solución de conflictos y consejo de familia

Los conflictos entre los miembros de una familia o familias que gestionan y son titulares de empresas familiares, como ya hemos mencionado hacen de la subjetividad y muchas veces de la afectividad positiva o negativa; lo que siempre distorsiona las decisiones y correcto funcionamiento de la empresa familiar. Somos creyentes que los conflictos de la empresa familiar no se solucionan con herramientas legales ni económicas, obviamente son instrumentos para gestionar pero los problemas subjetivos y afectivos se solucionan analizando las conductas de la misma índole y promoviendo mecanismos de solución eficiente que satisfagan el interés verdadero de los titulares o accionistas de empresas familiares, el Consejo de Familia debería ser el llamado a sincerar y conocer causas de conflicto y administrar los mismos. He visto situaciones empresariales, de negocios importantes que se han puesto en grave riesgo para la empresa y los accionistas, por resentimiento de la infancia, conflictos entre padre e hijo, y hasta problemas de preferencia del padre o madre con algún hijo y el descontento de otros, situaciones que se presentaron en la infancia pero que se convierten en un complejo y hasta trauma que impide el desempeño de la empresa y la familia empresaria.

Más allá del conflicto familiar que surge de relaciones subjetivas y emocionales, la empresa familiar y la familia empresaria deben ser capaces de resolver sus conflictos de naturaleza patrimonial y económica de manera eficiente y rápida, y considero que el arbitraje es la herramienta adecuada para este tipo de circunstancias. Por lo tanto, el Consejo de Familia, El protocolo de Familia y el Estatuto de la empresa familiar deben contar con cláusulas arbitrales para la solución de conflictos entre familiares accionistas o titulares y entre la empresa y los miembros de la familia empresaria.

7. COMO MEJORAR LAS DECISIONES DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Como ustedes pueden analizar los problemas de la familia empresaria y la empresa familiar son subjetivos al 99% y la problemática se origina en las propias relaciones personales del fundador, con sus hijos y nietos y entre los hijos y entre hijos y nietos. Muchas personas, profesores y articulistas piensan que las recetas están

dadas y simplemente hay que aplicarlas, yo creo lo contrario, que antes de iniciar un proceso de transformación de la gestión de la familia empresaria, de la incorporación de instrumentos de gestión que son sumamente valiosos y funcionales y de la profesionalización o incorporación de terceros es fundamental que quien desea asumir el reto de trabajar el cambio en una empresa familiar deba realizar algunas acciones que tiendan a mejorar estas relaciones

a) Hay que trabajar en el reconocimiento y la reivindicación personal de los miembros de la familia:

Esto no es un tema esotérico, por mi experiencia considero que es necesario que los miembros de la familia empresaria, sean capaces de reconocer los defectos personales, las malas relaciones existentes, los traumas y complejos de la niñez y la juventud, saber si hay percepciones de preferencias de los padres con algunos hijos. Si no hay proceso de recojo de este tipo de información a partir de algunos miembros de la familia empresaria que tengan algún nivel de imparcialidad, y de lo contrario simplemente invitando a un modelador que sea capaz solo de una cosa, escuchar y procesar información, no proponer dinámicas distintas, es necesario hacer el “due diligence” de las relaciones familiares.

Hace algunos años en 2007 junto con mis compañeros de trabajo asesorábamos a una familia en la venta de una compañía a un grupo nacional muy grande, una operación que era muy rentable desde el punto de vista financiero para la familia. Se hizo todo el proceso de oferta, due diligence, valoración, acuerdos, procesos de cierre, elaboración de contratos, etc., ya la operación estaba simplemente para la firma, uno de los hijos era el gerente, y sorprendentemente luego de todo esfuerzo profesional para lograr el éxito en la operación, este hijo no respondía ante ninguna interrogante de su padre, de nosotros su equipo asesor y de los compradores. Me tomé unos minutos luego de solicitar un cuarto de intermedio y le pregunté qué estaba pasando, y me comentó que no le importaba la operación ni el dinero, sentía un gran resentimiento al padre, porque nunca lo había dejado desarrollar el negocio como él hubiera querido, nunca había confiado en él y pensaba que una forma de castigar esta falta de confianza, era no firmando la transacción. Luego de entender la situación, aprendí que en las familias empresarias el dinero o el reto emprendedor no lo es todo, sino la recepción de cariño hacia hermanos, y si estos

factores no se conocen, el éxito de la gestión y dar pasó a nuevas generaciones y a la profesionalización, sería inviable. En ese sentido, yo recomendaría que haya una suerte de “oidor” que entienda la situación de la familia, entreviste individualmente a cada miembro, los haga hablar en grupo sin que se dirijan el uno al otro y luego, trabajar un proceso de reivindicaciones y perdones como una fuente de trabajo inicial.

En 2011 fui convocado por una gerente comercial de una empresa familiar en segunda generación, que a pesar de sus deficiencias de gestión, mantienen una marca muy valiosa, y es una empresa emblemática; me di con la sorpresa que el gerente general y la gerente comercial, ambos hermanos no se hablaban hace más de seis años, me espanté de saber cómo una empresa puede caminar sin que dos personas que son las que toman decisiones no podían ni saludarse. Había una lucha constante por condicionar la gestión del otro, deslegitimando las decisiones frente al personal, etc. Una de las historias al momento de tomar nota era que el hermano mayor tenía resentimiento enorme con sus padres fallecidos, porque a la hermana gerente la mandaron a estudiar fuera y cuando murió la madre, esta no había heredado a favor del hijo la vajilla inglesa que era patrimonio familiar. Entonces, no tiene sentido pensar en estrategia, planeamiento, “management” de la empresa familiar y dirección y organización de la familia empresaria, si los demonios del pasado, no son aplacados por lo menos en una forma que permita una interrelación básica.

b) Generando convicción sobre el cambio, en función a intereses y negociaciones internas:

Luego que las relaciones familiares están más o menos parejas y sabemos que podemos civilizadamente iniciar un proceso de reordenamiento familiar en favor de la empresa o empresas familiares, lo primero es promover alta convicción con el fundador y su esposa que la compañía estará en mejor situación si se profesionaliza, si la familia se ordena y si se regulan las relaciones familiares a través del protocolo de familia y el plan de sucesión. Luego será necesario validar dicha concepción en los miembros de la familia más difíciles. La conclusión a la que puedo arribar, es que si la situación familiar en cuanto a relaciones personales es más estable, ahora sí se podrán hablar de intereses patrimoniales, y por lo tanto

debe haber un nivel de negociación en donde los accionistas familiares entiendan que la formalización de la relación empresarial, patrimonial y de gestión, permitirá a todos tener mejores proyecciones económicas, patrimoniales y financieras. En este campo, la capacidad de negociación y la ayuda en la negociación interna entre los miembros de la familia empresaria serán fundamentales. Es decir que la convicción puede ser consecuencia de tener conciencia plena de las bondades de la gestión y asesoría de empresas familiares o será consecuencia de mejores condiciones y oportunidades en el futuro a partir de una negociación clara, transparente y realista.

c) Fomentar que a cada miembro de la familia que participa en la gestión le reconozcan sus habilidades y conocimientos, y también reconozca sus limitaciones:

Luego que todos estamos alineados en mejorar nuestras relaciones familiares y que la familia tiene clara la necesidad de mejorar la gestión de la empresa familiar y de la familia empresaria, es necesario que los roles de los miembros de la familia se vayan modelando para conocer cómo puede aportar cada uno. En este orden de ideas, será necesario conocer la performance educativa y profesional de cada miembro de la familia empresaria, las posiciones y remuneraciones que ha tenido en la compañía, las dificultades que ha tenido en el desempeño, los logros y fracasos de su gestión personal en la empresa y también conocer como se ve en algunos años en la empresa o fuera de ella, y si sus sueños y metas personales se encuentran o no enlazadas con la vida de la empresa, o existen variables que desincentivan su permanencia, también hay que conocerlas.

d) Análisis de la compañía y el patrimonio familiar

En paralelo es necesario tener información de la marcha de la compañía, tanto en la parte administrativa, operativa, financiera, comercial, laboral, etc. que permita definir el rumbo de la empresa familiar junto con los miembros de la familia empresaria, saber cómo está definida la estructura accionarial, los beneficios, remuneraciones y retribuciones a los miembros de la familia, etc. De otro lado, es necesario conocer cuál es el portafolio patrimonial de la familia empresaria, no solamente la compañía, sino las inversiones efectuadas, inmuebles, acciones, y todo lo que genere un interés económico en la familia empresaria. Esta es una

información sensible, sin embargo, quien desee contratar una asesoría en gestión de empresas familiares debe tener claro que la confianza y la información, así como la confidencialidad deben ir de la mano.

8. UN PLAN ESTRATEGICO FAMILIAR

Luego que tenemos clara la situación de la familia, la empresa y el patrimonio, que no es otra cosa que el alineamiento de las relaciones personales de la familia, y el conocimiento e información sobre la empresa y el patrimonio se podrá estructurar los documentos de gestión que hemos mencionado, como son el protocolo de familia, el plan de sucesión y el plan de gestión patrimonial, y se podrá definir cómo se puede constituir el consejo de familia. Todos estos documentos son redactados en función a la información y del criterio de la persona que desarrolla estos instrumentos o documentos de gestión, que deben ser difundidos de manera explicativa a los miembros de la familia empresaria, validador primero por el Consejo de familia, el fundador y los demás miembros de la familia, quienes deben comprometerse a cumplirlo e implementarlo, en estrecha relación con la gestión de la empresa familiar.

Una familia puede aumentar significativamente sus posibilidades de éxito al planear el futuro en grupo. De esta manera puede establecer políticas definidas para manejar sus relaciones con la empresa y determinar las responsabilidades de sus miembros. El proceso de elaborar una estrategia familiar ayuda a las familias a planificar sus empresas de manera consensuada, y no como un grupo de individuos que sólo los une un vínculo de parentesco. Las posibilidades de desavenencias se reducen considerablemente cuando los objetivos y las reglas son claras, y es más probable lograr una adhesión a las normas si se llegó a través del consenso en lugar del mandato.

La planificación estratégica en un contexto familiar consiste en:

- Abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa.

- Crear un consejo familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista, y que les permita participar en la elaboración de las políticas empresariales.
- Preparar, por escrito, una enunciación acerca de valores y políticas de la familia, en otras palabras una “constitución familiar”.
- Supervisar los progresos de la familia y mantener una comunicación regular a través de reuniones periódicas.

9. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El primer paso consiste en evaluar la situación actual. Esto significa considerar el estado de la empresa y de la familia, incluyendo aspectos como el management vigente, la organización de la propiedad, la relación de la familia con la empresa y la función de los empleados no familiares. En una segunda etapa, la familia desarrolla sus políticas y objetivos, comenzando por sus metas a largo plazo para la compañía. En vista de eso, las políticas deberían abarcar el aspecto crítico de las relaciones familia-empresa, así como el compromiso de sus miembros en la firma, la participación en la misma (acciones) y la sucesión del management. Asimismo, un consultor con experiencia en empresas familiares generalmente puede ayudar a las familias a decidir acerca de sus metas y políticas aportando un punto de vista objetivo a esta etapa crítica del proceso de planificación.

A la definición de las políticas le sigue el plan de acción. Este incluirá la identificación de los miembros responsables de la familia para realizar los aspectos particulares del plan (quién organizará las reuniones del consejo de familia, quién mediará en caso de conflicto entre los miembros, etc.), la fijación de un plazo para ejecutar el plan, y la decisión de cómo se supervisará, controlará y evaluará dicha ejecución.

a. El consejo de familia

La creación de un consejo de familia proporciona un foro de participación para cada uno de sus miembros en el desarrollo del plan estratégico y en la elaboración de

las futuras políticas. Este es el paso clave y el punto de partida del proceso, así como proporciona una oportunidad a la familia para definir y organizar su relación con la firma, ejerce la presión necesaria sobre los miembros a fin de encarar los difíciles problemas emocionales.

En lo que respecta a la composición del consejo de familia, es más efectivo cuando se incluyen a miembros activos e inactivos (y sus esposas). Directa o indirectamente, todos los miembros de la familia tienen participación en la empresa y es mejor si cada uno está enteramente comprometido desde el principio, el objetivo, finalmente, es lograr una aproximación coherente de la familia a la empresa.

b. Las reuniones del consejo

Una manera ideal de iniciar un consejo familiar es reuniendo a los familiares en un ambiente tranquilo, lejos de la rutina del trabajo y del hogar. Un clima de no confrontación les ayudará a discutir su futuro de un modo constructivo. Las posibilidades de tener éxito son mayores si se invita a una persona neutral ajena a la empresa y a la familia inmediata para que actúe como moderador.

c. La constitución familiar

La constitución familiar, es básicamente una enunciación para explicar en forma clara los valores de la familia y sus políticas con respecto a la empresa. Las familias que enfrentan el futuro unidas, y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos.

Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimar a la siguiente generación, y los hermanos deben determinar entre ellos donde reside el poder, antes incluso de pensar quien asumirá la autoridad en el futuro. Si no lo hicieran así, el advenimiento de la tercera generación con su mayor número de individuos podría presagiar la catástrofe.

10. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las Empresas Familiares son también importantes por su sensibilidad y la esfera del negocio y la esfera familiar. Entre los principales problemas se encuentran los siguientes:

a. Nepotismo

El nepotismo es un término empleado para describir la práctica ilegal de los funcionarios públicos que ejercen sus poderes e influencias para designar a familiares como miembros de la burocracia. Ahora bien, con su impermeable connotación negativa, en el mundo de las Empresas Familiares el nepotismo supone emplear a parientes en la Empresa Familiar por el solo hecho de serlo, sin considerar la capacidad o preparación profesional para el cumplimiento de las funciones que corresponden al puesto de trabajo otorgado.

Esta perniciosa práctica puede originar en las Empresas Familiares problemas como los siguientes: (i) crisis corporativa cuando los cargos ocupados son los de mayor responsabilidad y quienes ocupan dichas posiciones no cuentan con la preparación necesaria; (ii) desincentivo a los empleados que no son familiares, respecto de rendimientos más eficientes y productivos; (iii) perversión de los criterios de evaluación del rendimiento, pues se tenderá a privilegiar la “lealtad” por encima de la obtención de resultados concretos. No está de más indicar que se generará un mayor problema a nivel familiar cuando un miembro de la familia que trabaja en la empresa sea separado de ella. Esta situación normalmente constituye una fuente de conflicto silenciosa pero latente.

b. No separación de la gestión y la propiedad

Si bien inicialmente las Empresas Familiares son gestionadas por su fundador (el líder empresario que normalmente ostenta la titularidad del íntegro del capital social), conforme la familia y la empresa crecen y el capital social se divide entre los herederos de aquél, los miembros de la familia se enfrentan a la disyuntiva de continuar gestionando directamente el negocio o contratar a profesionales para que se encarguen de ello (profesionalización de la gestión).

El problema no es en sí que la familia propietaria continúe con la gestión directa de la empresa, sino que lo haga si es que no cuenta con la capacidad y preparación necesarias para llevar a cabo dicha tarea. En ese sentido, llegado el momento, el gran reto que enfrentan las Familias Empresarias es hacer un análisis objetivo en torno a la capacidad de sus miembros y llegar a consensos respecto de si serán ellos quienes asumirán la gestión de la Empresa Familiar o si dicha gestión debería ser profesionalizada.

Usualmente, la imposibilidad de la Familia Empresaria para dar una respuesta rápida a dicha situación y la ausencia de un plan de sucesión diseñado por el líder empresario (ordenado y vinculante) serán la causa principal del fin de las Empresas Familiares. Dicha imposibilidad de respuesta obedece normalmente a la variedad de intereses que convergen, colisionan o se yuxtaponen en las Empresas Familiares, tal como se verá más adelante.

c. Ausencia de planeamiento sucesorio

Tal como se anotó en el punto (ii) precedente, normalmente las Empresas Familiares son en un inicio íntegramente de propiedad de su fundador, el líder empresario. A la muerte de éste, lo suceden sus hijos (segunda generación) y, si la empresa sobrevive a éstos, sus nietos, lo que ocurre en un porcentaje bajísimo como se verá luego.

El problema de la ausencia de un planeamiento sucesorio es que, luego de la muerte, todos los hijos se encuentran en principio en igual posición respecto de la Empresa Familiar y ello constituye una fuente de conflictos por la existencia de pretensiones concurrentes para asumir la gestión o para trabajar en la empresa; por los diversos intereses respecto de las políticas de distribución de dividendos; e, incluso, por las divergencias respecto de la posibilidad de transferir la participación a terceros ajenos a la familia. Evidentemente, la magnitud de estos conflictos se agrava en la medida que nos encontramos ante sujetos con similares cuotas de poder.

Si a lo anterior le sumamos el hecho de que muchas personas conciben a las Empresas Familiares como fuentes inagotables de recursos, no es extraño que existan sucesores que en el ejercicio de sus derechos políticos y económicos derivados de las acciones de las que son titulares, canibalicen la empresa para satisfacer intereses personales, en desmedro de esta última y de los demás accionistas.

En este contexto, un adecuado planeamiento sucesorio a través del otorgamiento de un testamento puede constituir un importante vehículo para regular un traspaso ordenado y una distribución equitativa de los bienes del líder empresario, mediante la incorporación de fórmulas y vehículos jurídicos que impidan la destrucción de la Empresa Familiar.

d. Dificultades para la “jubilación” del líder empresario

La “jubilación” o retiro del fundador de la Empresa Familiar es una decisión personal que normalmente se posterga debido a que éste no ha preparado o no ha encontrado a un sucesor en la conducción de la empresa o debido a que su fuente de ingresos personales no es suficiente para mantener el nivel de vida al que está acostumbrado.

Esta situación puede resultar contraproducente para la Empresa Familiar pues en muchas ocasiones disminuye la capacidad de respuesta frente a nuevos desafíos o, en otras ocasiones, la muerte del fundador puede determinar de manera súbita e imprevista que la empresa quede acéfala. En ese sentido, un retiro oportuno y la elección efectuada por el propio fundador para la conducción de la Empresa Familiar resultan altamente recomendables para la permanencia y asunción de nuevos desafíos por parte de aquélla.

La gran dificultad para la superación de los problemas que enfrentan las Empresas Familiares tiene su razón de ser en la variedad de intereses que convergen en éstas, producto de la intersección de esferas objetivas como la propiedad y el trabajo, y de la esfera afectiva de las personas que pertenecen a una misma familia.

El modelo de los tres círculos diseñado por Jones Davis y Renate Tanguri resulta sumamente ilustrativo al respecto:²⁴

- Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
- Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en ésta.
- Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
- Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa (también denominados “accionistas familiares pasivos”).
- Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.
- Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa (también denominados “accionistas familiares activos”).

Algunos ejemplos de contraposición de los intereses antes referidos se producen cuando: (i) los “accionistas familiares pasivos” están a favor del reparto anual de utilidades, mientras que los “accionistas familiares activos” prefieren la reinversión de las utilidades para el incremento de la producción; (ii) los “accionistas familiares activos” obtienen mayores beneficios económicos a través de sueldos, dietas u otras bonificaciones, en desmedro de los “accionistas familiares pasivos”; y, (iii) los accionistas no familiares y que no trabajan en la empresa –usualmente con una participación minoritaria– se ven imposibilitados de transferir su participación accionarial ante la dificultad de influir en las decisiones de la empresa o se ven enfrentados al riesgo de dilución.

¿Qué sucede cuando dichos problemas no son superados? La respuesta a esta pregunta puede resultar alarmante, pero estadísticamente existe un dato cierto. Cuando no se logra un equilibrio entre la diversidad de intereses que convergen en las Empresas Familiares y, por tanto, no se superan los problemas propios de su realidad, se afecta la continuidad y supervivencia de dichas empresas. Además del evidente impacto que esta situación tiene en los miembros de la Familia Empresaria, existe un impacto adicional en los trabajadores de las Empresas

²⁴ SÁNCHEZ-CRESPO, Antonio y Alberto Sánchez y Sánchez. Op. Cit. p.19-20.

Familiares, las familias de éstos y en las economías de los países donde dichas empresas operan, pues los negocios familiares son generadores de trabajo y de riqueza.



CAPITULO III

EL PATRIMONIO FAMILIAR EN EL PERU

1. INTRODUCCIÓN

La familia, célula vital de la sociedad, requiere para alcanzar un desarrollo óptimo, un soporte económico que le permita a sus integrantes obtener metas acorde con su naturaleza humana; este sustrato material, económico debe comprender bienes en cantidad suficiente que permitan dotar de una morada y fuentes de trabajo, liberándolos de la incertidumbre y riesgos propios de la sociedad actual.

Respondiendo a estos objetivos, surge en las legislaciones contemporáneas una figura jurídica que adopta diferentes denominaciones pero con una sola sustantividad y fin, la de protección al núcleo familiar. El bien de familia, hogar de familia, asilo de familia, homestead, patrimonio de la familia, o patrimonio familiar, consiste en afectar un predio para morada del grupo familiar o un predio destinado a la agricultura, industria, artesanía o comercio que sirva como fuente de trabajo de la familia, y que agotado un procedimiento determinado, ese predio se convierte en inembargable e inalienable.

En Perú, la institución es recogida recién a partir del código de 1936, con la denominación hogar de familia, sin embargo su poca o nula difusión impidió que la población hiciera suya la figura pese a los beneficios que ella entrañaba. Al expedirse la Constitución de 1979, el hogar de familia es elevado a la categoría de institución recogida por la carta magna; sobre el particular es de verse de la última parte del artículo 5to que el patrimonio familiar (antes hogar de familia) era inembargable, inalienable y transmisible por herencia; el código civil de 1984, recoge la institución con el nombre de patrimonio familiar, institución ésta que al expedirse la Constitución de 1993, ya no la recoge, lo que no implica que haya desaparecida la figura, sino que ésta sigue vigente, y su regulación legal, la tenemos en el código sustantivo.

El término patrimonio familiar resulta confuso, pues se asocia a lo que podríamos entender como los bienes de la sociedad conyugal, dentro de un régimen de

sociedad de gananciales, e incluso es fácil comprobar cómo a nivel de abogados e incluso magistrados, al referirse al patrimonio familiar lo hacen aludiendo a los bienes sociales; a la par de ello, también es bueno reconocer que su poca difusión, cosa que ocurrió también con el código de 1936, conspira para su aplicación.

El patrimonio familiar es una institución jurídica por la cual el titular o titulares del derecho de propiedad de un bien inmueble lo afectan de manera permanente para que este sea destinado como casa habitación, a la agricultura, artesanía, industria o comercio, buscando con este fin asegurar que el mismo sirva de manera permanente como morada y sustento de las personas destinadas como beneficiarias por el instituyente o instituyentes del referido patrimonio familiar.

La constitución del patrimonio familiar trae para los beneficiarios sosiego y tranquilidad respecto de los riesgos de verse privados de su vivienda y/o predio destinado a actividades que traen ingresos para sus integrantes, por posibles malos manejos, deudas futuras o mala gestión en las que pudiera incurrir el jefe de familia y que podría tener como consecuencia la pérdida de su única morada y/o su fuente de ingresos.

2. CONCEPTO Y FUNDAMENTO DE LA INSTITUCIÓN

Guido Tedeshi expresa que el patrimonio familiar no significa patrimonio perteneciente a la familia, a la que no se le reconoce personalidad jurídica, ni significa patrimonio en copropiedad familiar de los cónyuges y los hijos, ni por último constituye una persona autónoma como si fuese una fundación, constituye en cambio un conjunto de bienes pertenecientes al titular de ellos y se distingue del resto de su patrimonio por su función, y por las normas que la ley dicta en su protección.

El patrimonio familiar, tal como la llama nuestra legislación, es regulado bajo diversas denominaciones; el homestead en Estados Unidos de Norteamérica; Argentina, Brasil y Uruguay lo legislan con el nombre de bien de familia; en Suiza es conocida como asilo de familia; en Portugal como casal de familia; Colombia y México como patrimonio de familia; en Venezuela como hogar de familia,

denominación ésta que igualmente utilizó nuestro código civil en 1936, y en Italia y Perú se conoce como patrimonio familiar.

Para acercarnos con mayor propiedad a la institución en estudio, brevemente veremos cómo se ha definido la institución bajo las denominaciones que ya hemos citado:

- a. **Bien de familia.-** Conjunto de objetos aprovechables y útiles que se emplean para satisfacer las necesidades del grupo familiar, los mismos que se hallan unidos por lazos de parentesco o convivencia.
- b. **Patrimonio familiar.-** Para Italia es un régimen patrimonial que puede constituirse dentro del matrimonio y en el que están interesados no sólo los cónyuges, sino los hijos si existen; estas personas tienen derecho a estar rodeadas de una esfera económica que constituye el haber con que se atiende el sostenimiento.
- c. **Hogar de familia.-** Predio de propiedad del jefe de familia, y que es destinado para la morada de los integrantes de la familia y que goza de las características de ser inembargables e inalienable.
- d. **Asilo de familia.-** Pueden constituirse en asilo de familia los fundos agrícolas o industriales y las casas habitación y que reúnan ciertas condiciones legales, estos bienes no pueden ser gravados en adelante, pero igualmente el propietario no puede venderlo ni darlo en arrendamiento.
- e. Homestead, el término implica hogar y lugar y que podría significarnos como el lugar de la familia, en donde tiene asentado su hogar; se incluye no sólo la casa habitación, sino igualmente la finca y no sólo la rural sino también la de la ciudad.

Como es de observar la mayoría de las legislaciones conceptúan el patrimonio familiar como la finca de familia que conlleva implícitamente la posesión plena, ocupación efectiva, la inembargabilidad y la restricción de la enajenación contemplada por las leyes.

A la luz de nuestro código, el patrimonio familiar es una institución jurídica, por medio de la cual se afecta una casa habitación para que sirva de morada de la familia, o un predio destinado a la agricultura, artesanía, industria, comercio, para que sirva como fuente de ingreso del grupo familiar, y que a mérito de un procedimiento judicial o notarial, dichos bienes gozan del beneficio de ser inembargables, limitándose su enajenación, todo ello en protección de la familia, con lo cual se les asegura un techo donde vivir o una fuente de trabajo que les permita satisfacer sus necesidades económicas, lo que a su vez produce un sosiego y tranquilidad respecto de los riesgos que trae una sociedad moderna.

Siendo el fin último de la institución la protección a la familia, por ende se explica la figura en tanto se proteja o garantice un soporte económico que permita a los miembros del núcleo familiar desarrollarse.

A mediados del siglo XIX y principios del siglo XX, el derecho de propiedad y la institución familiar se compenetraron en una institución de gran importancia, en la que la propiedad servirá de base a la familia para permitir su desarrollo, por cuanto las necesidades más elementales del ser humano, como son alimentación y habitación van a ser garantizadas con la existencia del bien de familia, hoy, según nuestra legislación, patrimonio familiar.

Por medio del patrimonio familiar lo que se busca es mantener a la familia unida, recordemos que la fija en un lugar determinado, e incluso de acuerdo a nuestra legislación, se exige que el grupo doméstico viva en forma permanente e ininterrumpida en el bien, siendo causa de extinción el abandono del patrimonio familiar, pues bien, "... al afincarse en un lugar determinado se contribuye a afirmar los vínculos éticos entre los componentes de la familia, facilita el cultivo de los hábitos domésticos, los mismos que nacen de la intimidad del hogar..."; hemos transcrito este texto del libro del doctor Cornejo Chávez, por cuanto son muy ilustrativas para informarnos sobre el fundamento moral de la institución.

El fin último del patrimonio familiar es la de dar estabilidad y seguridad al grupo familiar, tratando de liberarla de los riesgos y peligros del porvenir, en atención a los privilegios de que goza la institución como la de su inembargabilidad.

Sara Montero, en su texto de Derecho de Familia mexicano, refiere que el fundamento del patrimonio de familia radica en la protección judicial que al jefe de familia se le presta para que los acreedores no puedan disponer de tal patrimonio esencial para la subsistencia de la familia.

3. ANTECEDENTES DEL PATRIMONIO FAMILIAR

La institución en estudio tal como la concebimos en la actualidad, si bien es cierto que tiene su antecedente mediato en la legislación norteamericana, igualmente es cierto que los autores no están de acuerdo en cual es el origen primigenio de la figura. Señalan algunos que tiene antigua raigambre, y creen descubrir su origen en uno de los libros del antiguo testamento; al respecto el doctor Miguel de la Lama en su comentario al código de procedimientos civiles de 1912, refiere la opinión de Bureau, quien señala que el origen del homestead se remonta hasta el pueblo hebreo por que en el capítulo XXXIX, versículo 6 del Deuteronomio, libro quinto del Pentateuco se lee "... no recibirán en prenda muela superior o inferior de un molino por que el que la ofrece empeña su misma vida, entregándole el único arbitrio de su subsistencia que tiene..." significando ello que el gravamen que pesa sobre un bien de trabajo, puede conducir a la pérdida del mismo, y consecuentemente, condenar al deudor a la miseria y desamparo.

Otros autores sostienen que en la Roma primitiva se entregaba a los pater familia, una porción de tierra para que establezcan su morada, en donde vivía con su esposa e hijos y esclavos sobre los que ejercía pleno dominio, igualmente establecía su rebaño y el resto de la tierra la dedicaba al cultivo; esta figura era conocida como el heredium; obsérvese las características de esta figura muy parecidas al antecedente de la institución, esto es el homestead. Sin embargo no hay en el Derecho Romano indicios o figuras que puedan considerarse como antecedentes del patrimonio familiar tal como actualmente la concebimos.

En el Derecho medieval español, encontramos en el Fuero Viejo de Castilla, que una figura parecida a la institución en estudio fue considerada; en efecto este conjunto de normas instituyó el patrimonio de familia a favor de los campesinos que

lo constituían la casa, el huerto y la era, bienes que eran inembargables, así como las armas, el caballo y la acémila.

A. Antecedente mediato, el homestead

Nace en Norteamérica y para ser más preciso en Texas, para luego extenderse a los demás estados y posteriormente llegar a Europa, donde toma características propias. El término homestead (casa-hogar-domicilio) significa en su acepción más alta los bienes de familia y en Estados Unidos de Norteamérica sirve para definir dos instituciones distintas, el homestead lowe y el homestead exception.

- a. Homestead Lowe.-** Aparece en 1839 en el Estado de Texas; se concede al colono, o cualquier persona que haya declarado su propósito de ser ciudadano el derecho de ocupar a título gratuito 160 acres, que en las comarcas mejor situadas era 80 acres de terreno público inculto, por un período de 5 años para explotarlos personalmente, quedándoles prohibido gravar, hipotecar dichos terrenos, y una vez transcurrido este término pasan a su dominio pleno, extendiéndoles el título de dominio respectivo.

Con la ley de 20 de mayo de 1862, el gobierno federal quedó facultada para donar una porción de terreno de dominio público, pero quien solicitaba esta donación debería someterse al cumplimiento de determinadas condiciones, las mismas que si eran cumplidas, convertían a estas personas en propietarios de dichos bienes, pero con carácter temporal, por cuanto para convertirse en exclusivos propietarios debían establecerse en el terreno dentro de los 6 meses siguientes y luego de establecerse debían vivir en él o cultivarlo durante 5 años en forma ininterrumpida, prohibiéndosele tener otro dominio en ese período. Esta explotación tenía que ser personal, sin embargo se concedía la posibilidad de que los hijos menores, la mujer viuda, o mujer abandonada podía completar los 5 años; como lógica consecuencia si la persona que obtuvo el título provisional, abandonaba el bien o no lo explotaba durante seis meses, perdía en forma definitiva el derecho.

El homestead lowe tuvo como fin estimular y lograr el asentamiento de colonos en las nuevas tierras logrando la expansión territorial, y para ello se

protegió los elementos de trabajo de la familia, estableciendo así la inviolabilidad de la morada; obsérvese en ello un fin socio político.

- b. Homestead exemption.-** Nace como complemento del *lowe*; pertenece a la legislación particular de cada Estado y cuyo objeto sigue siendo el de proteger la propiedad de la familia.

Consiste en el domicilio de un ciudadano y su familia que por mérito de una declaración (la ley consignaba tal exigencia), la propiedad de ese inmueble quedaba exento de ser embargado civilmente, pero tal inembargabilidad tenía un límite, sólo eran las propiedades rurales de 50 acres, los instrumentos necesarios para el cultivo, 5 vacas, dos yuntas. Este beneficio no se limitaba a las propiedades rurales, sino que se extendían igualmente a las propiedades urbanas, a las que también se les fijaba un límite, inmuebles cuyo valor no superara los 500 dólares y un mobiliario de 200 dólares, en consecuencia el exceso de esos valores si era embargable.

El *homestead exception* exigía el cumplimiento de ciertos requisitos, propiedad de la finca y la sujeción a ciertas exigencias legales, tales como ser ciudadano, la declaración de que el afectado somete la finca al régimen del *homestead*; ahora bien, importante resulta precisar que la inembargabilidad sólo tenía lugar para aquellas deudas contraídas con posterioridad a la declaración del *homestead*, pero no para las deudas anteriores a su constitución.

El *homestead exception* busca proteger a la mujer e hijos del constituyente, respecto de sus acciones negligentes o dolosas en que pudiera incurrir y que como consecuencia de su mala gestión, dichos beneficiarios se quedarían sin techo, mobiliario o fuente de trabajo, en consecuencia la figura otorga tranquilidad, sosiego y seguridad al grupo doméstico.

Figuras con ciertas características a la institución hemos encontrado en Bulgaria y en Rusia, configurados por bienes familiares fuera de la potestad del jefe de familia que no podía venderlos ni gravarlos.

B. Antecedentes de la institución en el Perú

El código civil de 1852 ignoró la institución del patrimonio familiar, aún cuando algunos comentaristas creen encontrar en algunos artículos de dicho código características propias de la figura, así los artículos 1579, 1695 y 2233 referidos a los bienes de trabajo que eran declarados inembargables.

El código de procedimientos civiles de 1912 en su artículo 617 contenía las características del hogar de familia, ejemplo de ello es el inciso 6to que refería que no eran embargables los animales, máquinas e instrumentos indispensables al ejecutado para el ejercicio de la agricultura, minería u otra industria a la que estuviera consagrado.

Es con el código civil de 1936 que recién se incorpora la figura con el nombre de hogar de familia, y así el jefe de una familia podía destinar un predio para hogar de ella, y que los predios destinados a la agricultura, a la industria o a la habitación podía ser constituidos en hogar de familia siempre que no excedan de lo necesario para el sustento o la morada de éste.

Características de la institución también encontramos en otras ramas del derecho: en el fuero agrario, por ejemplo la ley 15037 de reforma agraria, que refería que la unidad agrícola familiar eran inalienables e indivisibles; sobre el particular la unidad agrícola familiar implicaba que el agricultor y su familia debían cultivar la tierra sin empleo de mano de obra extraña, excepto en campaña agrícola, esta dedicación exclusiva le debería proporcionar al agricultor un ingreso suficiente para el sostenimiento de su familia y cumplir con las obligaciones de la compra de la parcela y aun permitirle cierto margen de ahorro. Estos lotes que se adjudicaban como unidades agrícolas familiares no podían venderse, ni gravarse, ni transferirse por ningún concepto antes de haber cancelado su precio y aún en el caso de haberlo pagado si no había transcurrido 10 años de la fecha de adjudicación.

La Constitución política de la república de 1979, eleva a la categoría de precepto constitucional la figura del hogar de familia, con el nombre de patrimonio familiar; en efecto el artículo quinto, última parte decía textualmente “la ley señala las

condiciones para establecer el patrimonio familiar inembargable, inalienable y transmisible por herencia.”.

Curioso resulta constatar que la Constitución de 1993, elimina de su texto la figura del patrimonio familiar, aún cuando ello no implica su eliminación de nuestra legislación positiva, la misma que viene regulada en el libro de Familia del código civil de 1984.

4. NATURALEZA JURÍDICA DE LA INSTITUCIÓN

Refieren algunos que el patrimonio familiar carece de sustantividad propia, porque no viene a ser sino un matiz del derecho de habitación: en efecto refieren que de la lectura de los artículos 1026 y 1027 del código civil se infiere que cuando el derecho de uso recae sobre una casa o parte de ella para servir de morada se establece el derecho de habitación, en consecuencia se diría que el patrimonio familiar, en su manifestación de casa habitación, constituiría un derecho de habitación a favor de los miembros del grupo doméstico: sin embargo en ambas figuras existen diferencias que la distinguen una de otra; en la habitación una persona resulta ser propietaria que cede las facultades de uso y disfrute, mientras que otras que no son propietarias usan y disfrutan del bien; ahora bien, en el patrimonio familiar el propietario y los beneficiarios que él designe usan y disfrutan del bien, y a propósito de los beneficiarios, en el patrimonio familiar necesariamente son parientes del titular del bien, cosa que generalmente ocurre también en la habitación, pero aquí cabe pacto en contrario; por otro lado el patrimonio familiar se constituye vía judicial o notarial, mientras que el derecho de habitación puede establecerse convencionalmente o por testamento y no requiere de trámite judicial. Hasta aquí algunas cuantas diferencias.

La autora mexicana Sara Montero refiere que el patrimonio familiar es un patrimonio de afectación. Si bien es cierto que el patrimonio familiar reúne algunas características del derecho real de goce de usufructo o de habitación, también lo es que tiene particularidades propias que se ubican en el ámbito de la familia, y por ello los privilegios y limitaciones que conlleva la institución le dan una autonomía propia y porque se separa una parte del patrimonio del titular del bien, para afectarlo a favor de la familia, y en tanto estén afectos a ellos ingresan a una suerte

de isla legislativa, sobre la que no puede recaer ningún acto jurídico que recorte o sustraiga el patrimonio a la familia.

5. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FIGURA

Se critica al patrimonio familiar por cuanto señalan que se vulnera el principio de libertad restringiendo las facultades dominales; al respecto diremos que no encontramos asidero en esta crítica, por cuanto la constitución de la institución es voluntaria, a nadie se le obliga que la instituya, como por ejemplo, ocurre en las legislación mexicana a propósito de deudas alimenticias. Además debemos considerar que el Derecho igualmente tiende a dar seguridad jurídica, y en este caso esa seguridad la otorga a la familia, protegiéndola de los riesgos futuros.

Se sostiene que inmoviliza la propiedad de ciertos bienes sacándolos del comercio de los hombres; esta es una crítica seria, pero que sin embargo, al menos en nuestra legislación resulta parcial, por cuanto, la constitución del patrimonio familiar no es perpetua, se da la posibilidad en la misma ley de que por razones justificadas se extinga la figura, además de permitir ejercer algunos derechos, si no el de la enajenación, pero si la posibilidad del arriendo, y aún se permite el embargo parcial de los frutos del patrimonio.

Se sostiene y con razón, que el patrimonio familiar restringe el acceso al crédito; esta es una crítica justificada desde nuestro punto de vista; el propietario del bien afectado no puede obtener con la garantía que le podría proporcionar el bien un acceso al crédito, sobre el particular recordemos que el bien objeto del patrimonio familiar no puede ser dado en hipoteca ni anticresis. Resulta obvio la importancia que tiene el crédito en nuestros días, y por ello como ejemplo diremos que existen muchos casos de personas que compran un inmueble para destinarlo como casa habitación, y la forma de compra venta es de alquiler venta, que lleva implícita la hipoteca legal por el saldo del precio; obsérvese en estos casos la imposibilidad de constituir estos bienes como patrimonio familiar por las exigencias legales de la no existencia de deudas cuyos pagos se vean afectados con la constitución del patrimonio familiar.

Estos casos quizás son los que más requeriría de protección, como lo otorga la figura bajo comentario, pero legalmente no es posible, sin embargo existen antecedentes que si contemplaban estos casos, como por ejemplo la ley 13500 del 26 de enero de 1961 que estableció un régimen sobre asociaciones para la construcción y adquisición de viviendas; los inmuebles adquiridos o construidos conforme a las condiciones establecidas en dicha ley gozaban de los beneficios propios del hogar de familia (hoy patrimonio familiar) por mandato expreso de la ley y sin exigirse a los propietarios el requisito de no tener deudas que para constituir el hogar de familia exigía el artículo 462 del código civil de 1936. Creemos que en este punto debe haber una modificación en la legislación a fin de asegurar a los integrantes del grupo familiar un nivel de vida que permita su normal desenvolvimiento y se logre la inviolabilidad económica del bien o bienes afectos al patrimonio familiar, en tanto que los acreedores del constituyente no pueden dirigirse contra estos bienes; por otro lado, el patrimonio familiar favorece el desarrollo de la pequeña propiedad, pues un predio destinado a la agricultura, artesanía, industria, o comercio puede ser destinado como patrimonio familiar, impulsando con ello el trabajo obligatorio y colectivo del grupo doméstico.

6. REGIMEN LEGAL DEL PATRIMONIO FAMILIAR

6.1 Forma de constitución

Por la importancia y consecuencias que entraña la figura, casi todas las legislaciones coinciden en exigir una forma en la que esté presente la publicidad, y ello en resguardo, garantía de terceros que pudieran verse afectados con la constitución del patrimonio familiar. En algunos casos se exige otorgamiento de escritura pública, publicidad e inscripción registral (Brasil), en otros como la legislación mexicana, se requiere agotar un procedimiento judicial con la consiguiente inscripción registral.

El código civil de 1936, señalaba que el hogar de familia podía constituirse por escritura pública o por testamento. El procedimiento se iniciaba con una solicitud a la que se recaudaba la minuta de constitución, o el testamento; un extracto de esta solicitud se publicaba por 10 días y luego la resolución judicial e inscripción en el registro, la misma que era constitutiva.

El código civil de 1984 ya no menciona la constitución vía testamento, y ello porque, en el caso de herencia con herederos forzosos, no se puede afectar la legítima, por cuanto ésta como es conocido no permite condiciones ni modalidades, y establecer un patrimonio familiar con bienes que forman parte de la legítima es atentar contra los herederos forzosos, quienes no podrían disponer de estos bienes por las características de la figura, además los herederos capaces no tendrían por qué estar obligados a respetar el patrimonio familiar, en todo caso se estaría produciendo un conflicto de normas.

En el presente, hay dos formas de constituir un patrimonio familiar; la vía judicial que implica solicitud, minuta de constitución, publicidad, resolución judicial y elevación de la minuta a escritura pública e inscripción en el Registro, y la otra vía, mucho más expeditiva, y que es una alternativa a la vía judicial, es el procedimiento notarial.

a. Constitución judicial del patrimonio familiar.-

Según el artículo 749 del código procesal civil, el trámite a seguir es el proceso no contencioso. Este cuerpo legal trata la constitución del patrimonio familiar en los artículos que van desde el 795 al 801, y que podríamos resumir en lo siguiente: el constituyente deberá solicitar al Juez la constitución del patrimonio familiar, individualizando el predio que propone afectar, acompañando documentos que acrediten que el bien se encuentra libre de cargas y gravámenes; deberá precisar los beneficiarios indicando el vínculo familiar que une a ellos con el constituyente.

A la solicitud se acompaña la minuta de constitución. Un extracto de esta solicitud se publicará por dos días interdiarios, para el conocimiento de terceros que pudieran verse afectados; en el caso de no deducirse oposición, o desestimada ésta, el juez aprobará la solicitud de constitución con la opinión del fiscal provincial. Luego la minuta se eleva a escritura pública y posteriormente se inscribe en el Registro de la propiedad. Debemos anotar que la inscripción registral es indispensable, porque constituye un acto constitutivo, sino hay inscripción consideramos que no se ha constituido el patrimonio familiar.

b. Constitución del patrimonio familiar vía notarial.-

La ley 26662, llamada ley de competencia notarial en asuntos no contenciosos, refiere en su artículo primero, que los interesados pueden recurrir indistintamente ante el Poder Judicial o ante el Notario para tramitar según corresponda, entre otros asuntos, la constitución del patrimonio familiar; en efecto en el título IV de esta ley, los artículos que van del 24 al 28 establecen el trámite a seguir para la constitución del patrimonio familiar, y que en síntesis podemos decir que son: la minuta con la declaración expresa de no tener deudas pendientes, acompañando las partidas que acrediten el vínculo del constituyente con los beneficiarios, el certificado de gravámenes del predio. El notario ordena la publicación de un extracto de esta solicitud, y si transcurridos diez días desde la última publicación no hay oposición, extiende la escritura pública y cursará los partes pertinentes al registro de la propiedad Inmueble.

Una nota importante que resaltar para optar por esta vía notarial, es que el constituyente no deba tener ninguna deuda pendiente, mientras que en el trámite judicial la exigencia está referida a que no se tenga deudas que se vean perjudicadas con la constitución del patrimonio familiar, en consecuencia se trata de dos situaciones diferentes. Si no se demuestra al notario que no se tiene deudas o al publicitarse la solicitud de constitución existe oposición, termina en forma inmediata la participación del notario que deberá de abstenerse de seguir conociendo tal constitución.

6.2 El constituyente

El código de 1936 refería que era el jefe de familia quien podía destinar un predio para hogar de ella; esta figura del jefe de familia, que nos hace recordar al pater familia del derecho Romano, claro está, no con las atribuciones omnímodas de ésta, ha sido superado por la igualdad jurídica del hombre y la mujer. En este punto el código del 84 supera ampliamente al del 36, el cual suscitaba muchas dudas, como por ejemplo en familias extramatrimoniales, en la que uno se preguntaba quién era el jefe de familia, o en personas divorciadas con hijos comunes, quien podía constituir el hogar de familia. El código civil de 1984 nos señala quien puede constituir el patrimonio familiar, a saber:

- a) Cualquiera de los cónyuges sobre bienes de su propiedad, esto es sus bienes propios.
- b) Los cónyuges de común acuerdo sobre bienes de la sociedad, esto es, los bienes sociales.
- c) El padre o madre que haya enviudado o divorciado sobre sus bienes propios.
- d) El padre o madre soltera sobre bienes de su propiedad.
- e) Cualquier persona dentro de los límites en que pueda donar o disponer libremente en testamento.

Sobre esta última posibilidad, merece un comentario para evitar futuras confusiones; en efecto cabe preguntarnos si los legisladores al señalar cualquier persona dentro de los límites de la legítima, dejan abierta la posibilidad de que un tercero ajeno al grupo familiar pueda constituir patrimonio familiar; la redacción pareciera conducirnos a ello, pero si concordamos el artículo 493 del código civil con la norma del 495, en la que nos señalan quienes son los beneficiarios del patrimonio familiar, y el 496 inciso primero, vamos a concluir que esta posibilidad no existe.

Nuestra legislación requiere necesariamente que el constituyente tenga vínculo de parentesco con los beneficiarios, sin embargo no deja de ser interesante la posibilidad de que el tercero constituya patrimonio familiar a favor de terceras personas, no parientes, que requieran protección y amparo. Al respecto Francesco Messineo en su texto Manual de Derecho Civil y comercial nos dice “la Constitución del patrimonio familiar por un tercero viene a ser un acto de liberalidad igual que la constitución en dote; esta constitución está sujeta a reducción si a la muerte de él resulta que la cantidad misma ha lesionado la legítima.”. En caso de que un tercero constituya el patrimonio familiar, éste se reserva la propiedad de los bienes, en aplicación estricta de la norma, ya que el patrimonio familiar no transfiere propiedad, sólo da derecho a los beneficiarios al uso y disfrute del bien, pero si este tercero fallece, el bien tendría que desafectarse y entrar a la masa hereditaria para su partición, lo que no ocurriría si el tercero constituye patrimonio familiar, bajo las normas de la donación como sugiere Messineo, pues en este caso tendríamos que estar a lo dispuesto en el artículo 1629 del código civil, referido a que nadie puede

dar por vía de donación más de lo que puede disponer por testamento, siendo la donación inoficiosa en lo que exceda de esa medida.

A la luz de nuestro código civil, no es posible que un tercero constituya patrimonio familiar a favor de personas con las que no le une vínculo de parentesco; creemos que los legisladores al consignar el término cualquier persona en el inciso quinto del artículo 493 aluden a personas diversas a las mencionadas en los cuatro incisos anteriores, así tenemos que podrían ser: el abuelo respecto de sus nietos; el hermano mayor respecto de sus hermanos menores.

6.3 Requisito previo para la constitución

Según el artículo 494 del código civil, para ejercer el derecho de constituir patrimonio familiar es requisito esencial no tener deudas cuyo pago sea perjudicado por la constitución; la razón de ser de la norma resulta justificada en atención a que el derecho no puede amparar actitudes dolosas de quienes con el argumento de proteger a la familia, burlen el legítimo derecho de sus acreedores, recordemos sobre el particular que ese bien se torna inembargable. Para evitar estos actos fraudulentos, tanto el proceso judicial como la vía notarial exigen la publicidad del acto, a fin de que los terceros interesados puedan oponerse a la constitución del patrimonio familiar, además se exige al constituyente que acredite que el bien, objeto del patrimonio, se encuentre libre de embargo, hipoteca, anticresis.

En otras legislaciones se establece que el patrimonio familiar sólo queda librado del riesgo de embargo y remate por deudas posteriores a su constitución, de tal modo que una simple comprobación de fechas resuelve el problema; en efecto todo acreedor que pueda comprobar que su crédito es anterior a la fecha de constitución del patrimonio familiar puede recaer sobre éste, como si no se hubiera producido la constitución, pero si el crédito es posterior a la constitución ya no podrá dirigirse contra ese bien, pagando su negligencia en la concesión del crédito, pues de una fácil lectura de los registros pudo constatar que la persona con la que estaba contratando tenía afectado su bien en patrimonio familiar.

Repárese en que la norma no señala que el constituyente no tenga deudas, sino que estas deudas terminen siendo perjudicadas por la constitución del patrimonio

familiar; caso diferente es la ley notarial. Por lo tanto la existencia de deudas no necesariamente significará un obstáculo para la constitución de la figura, si es que el constituyente tiene otros bienes que respalden el pago de sus deudas pendientes, pero si sólo tuviera un bien, sobre el que va a recaer el patrimonio familiar, y tuviera deudas pendientes, entonces no procederá la constitución, pues al afectarse el bien, se estaría perjudicando al acreedor, quien al momento de efectivizar su crédito ya no podría dirigirse contra ese bien, pues habría sido declarado inembargable, y eso es lo que se quiere evitar. En cambio, con la ley de notariado la exigencia es total, pues para optar por esta vía para la constitución del patrimonio familiar se requiere lisa y llanamente que el interesado no tenga deudas pendientes.

6.4 Beneficiarios

Bajo la denominación de hogar de familia, el código de 1936, refería que el constituyente fijaba a los beneficiarios, pero esta facultad no era irrestricta, sino que estaba limitada a los parientes hasta el tercer grado, entendiéndose como tales al parentesco colateral que comprende a los tíos y sobrinos, mas no al parentesco en línea recta que como sabemos es ilimitado; el código se ponía en el caso de que el constituyente no se hubiera pronunciado sobre este punto, en este caso por propia disposición del cuerpo legal, los beneficiarios eran el constituyente, su cónyuge, sus descendientes menores o incapaces y sus ascendientes y hermanos que se encontraban en estado de reclamar alimentos, elementos de juicio usado en la legislación mexicana, que combina dos criterios para señalar a los beneficiarios: la relación parental y alimentaria.

El código civil de 1984, en el artículo 495, utilizando un término excluyente refiere que pueden ser beneficiarios del patrimonio familiar sólo los cónyuges, los hijos y otros descendientes menores o incapaces, los padres y otros ascendientes que se encuentren en estado de necesidad y los hermanos menores o incapaces del constituyente; ahora bien, al utilizarse el término estado de necesidad que como sabemos alude a la insuficiencia y carencia de recursos de una persona para atender a sus necesidades, está refiriéndose al derecho alimentario. No se ha contemplado la posibilidad de que personas sin vínculo de parentesco con el constituyente, pero que vivan con él o dependan de él puedan gozar de este

derecho, incluso no les alcanza el beneficio a los parientes colaterales del tercero y cuarto grado del propio constituyente.

Resulta curioso que el legislador no haya considerado dentro de los beneficiarios a los concubinos, sobre todo si, en un primer momento la comisión reformadora del código civil consignó tal posibilidad respecto de los concubinos varón y mujer que formaran una unión de hecho, con una vida en común no menor a dos años y sin impedimentos para contraer matrimonio, y no deja de llamar la atención ello, por cuanto si la finalidad del patrimonio familiar es proteger a la familia, y por otro lado nuestras familias peruanas no sólo tienen como fuente el matrimonio, sino que existen un buen número de ellas que hacen vida en común asumiendo las mismas responsabilidades y derechos de los casados pero no lo están, por cuanto su unión no ha sido sancionada legalmente, en consecuencia reconociéndose que el patrimonio familiar está dirigida a amparar a la familia, debió también considerarse no sólo a las familias matrimoniales (cónyuges) sino también a las familias extramatrimoniales (concubinos). Es necesario precisar que el patrimonio familiar no transfiere propiedad a los beneficiarios, sino sólo el derecho de disfrutar del bien, así como que el mismo código señale en qué casos los beneficiarios dejan de serlo.

6.5 Objeto del patrimonio familiar

Referido a los bienes que pueden ser objeto del patrimonio familiar; por ejemplo la legislación brasilera, artículo 70 la refiere sólo a un predio destinado a domicilio del jefe de familia y de sus beneficiarios que lo son los cónyuges y los hijos en tanto sean menores de edad. En nuestra legislación se dirige en primer término a proteger la casa habitación en que se encuentra instalado el núcleo doméstico y en segundo término al lugar de su trabajo, como fuente generadora de ingresos del grupo familiar; en definitiva comprende: Inmueble que sirve de vivienda a la familia, así como puede recaer sobre un predio destinado al centro de trabajo familiar, agricultura, artesanía, industria o comercio, pero en cualquiera de los casos el patrimonio familiar no puede exceder de lo necesario para la morada o el sustento de los beneficiarios.

Resulta complejo determinar si dentro del patrimonio familiar debe comprenderse no sólo la vivienda sino también sus accesorios; sobre el particular es bueno

recordar que el antecedente de esta figura, el homestead se extendía a todos los accesorios de la casa, pues si así no fuera, el deudor privado por el embargo de gozar de los accesorios, podría verse en la práctica obligado a abandonar el bien principal; de aquí que por ejemplo el homestead de un hacendado comprendía la granja, los establos y otros elementos necesarios y anexos que eran indispensables para el goce del homestead mismo, y que las tierras incultas o abandonadas no formaban parte integrante del homestead.

En el texto del doctor Cornejo Chávez, se lee que la ley francesa establece que el patrimonio familiar puede establecerse sobre una casa indivisa, pero que puede englobar tiendas colindantes o simplemente vecinas o recaer sobre una casa con tienda o taller, así como sobre el material, máquinas o instrumentos dedicados al comercio o industria de la explotación directamente realizado por una familia de artesanos. En las legislaciones sudamericanas, preferentemente se establece un valor límite de los bienes que van afectarse como patrimonio familiar (Argentina, Colombia, Uruguay que los denominan bienes de familia).

El legislador peruano con sano criterio deja al arbitrio del juez la decisión respecto a aceptar como patrimonio familiar los bienes necesarios para la morada o el sustento de la familia o desestimarlos por considerarlo que exceden estas necesidades, verbigracia, podrá aceptarse como patrimonio familiar un taller artesanal, pero no podrá serlo, sino se desea afectar más de dos talleres artesanales, o una casa habitación, pero no un edificio de viviendas, o una tienda comercial, pero no una cadena de tiendas comerciales.

7. PRIVILEGIOS Y LIMITACIONES DEL PATRIMONIO FAMILIAR

Una vez constituido el patrimonio familiar, el bien o los bienes que lo constituyen entran a una suerte de isla legal sobre el cual no pueden recaer ningún acto que tienda a limitarlo restringirlo o privarlo, y todo ello en resguardo y seguridad de los beneficiarios de la institución. Se señala que este régimen especial se traduce a través de privilegios que se otorga a la figura pero también restricciones o limitaciones a la propiedad del titular del bien, que sería el constituyente, pues bien analicemos por separado estos privilegios y limitaciones.

A. Privilegios o prerrogativas del patrimonio familiar

Una vez constituido el patrimonio familiar se crea un régimen especial de amparo al bien o bienes que lo comprenden, es así que se produce la inembargabilidad de los mismos sin más excepciones que los que cada legislación taxativamente establezca; sobre el particular nuestro ordenamiento legal establece que el bien o los bienes que integran el patrimonio familiar son inembargables, sin embargo, y por excepción si podrán ser embargados los frutos del patrimonio familiar y sólo hasta las dos terceras partes; en efecto estos frutos pueden ser embargados por deudas provenientes de alimentos, condenas penales y tributos referentes al bien. Conviene analizar brevemente cada una de estas posibilidades de embargo de los frutos. En cuanto a los alimentos debidos por el constituyente, es justificable el embargo en atención al carácter vital y de urgencia que tienen los alimentos, por cuanto su incumplimiento puede acarrear graves perjuicios a los acreedores alimentarios.

En lo que atañe a las condenas penales, están referidas a los actos delictuosos realizados por el constituyente, el mismo que recibe una sanción penal y la obligación de reparar el daño, esta reparación podrá ser cubierta a través del embargo de los frutos del patrimonio familiar, y ello es justificado, porque si bien es cierto se debe garantizar los bienes afectos a esta institución, pero también lo es que se debe garantizar el legítimo interés de las víctimas o agraviados del delito cometido por constituyente, y si no hay otros bienes del infractor, entonces deberá atenderse esta reparación con los frutos del patrimonio familiar.

En lo que respecta los tributos referentes al bien que se adeudan al fisco, y que permite su pago vía el embargo de los frutos del patrimonio familiar, recibe crítica por cuanto dicen que el Estado no tiene por qué tener preferencia sobre otros acreedores, a quienes no se les permite embargar los frutos para realizar su crédito, mientras que al Estado sí se le da esta posibilidad por deudas derivadas de impuestos, contribuciones arbitrios que afectan al bien, objeto del patrimonio familiar, sin embargo si los bienes del patrimonio familiar gozan de los servicios públicos como los demás bienes, deben igualmente soportar su parte proporcional en las cargas públicas. Se discute que el embargo recaiga sobre las dos terceras partes de los frutos, señalándose que es muy alto, y que sólo quedaría a favor de

los beneficiarios un tercio, lo que no resulta justo; esto puede ser cierto, y quizás debamos ir a una reducción del porcentaje.

B. Limitaciones o restricciones que impone el patrimonio familiar.-

Debemos precisar que en todo caso, estas restricciones a las facultades dominales quedan justificadas en tanto se dirigen a proteger a los beneficiarios del patrimonio familiar. Constituido el patrimonio, nace la obligación legal de habitar la casa y explotar directamente el predio, ello implica que no se puede realizar ningún acto jurídico que atente contra el cumplimiento de la obligación citada, es así que nuestro código civil señala que el patrimonio familiar es inalienable (en general se dice inalienable cuando no resulta posible enajenar por obstáculo natural o por prohibición convencional o legal), lo que significa que los bienes afectos al patrimonio familiar no pueden ser enajenados mientras subsista la afectación, lo que constituye una garantía fundamental para los beneficiarios, quienes tendrán la certeza de que el patrimonio siempre estará a su uso y disfrute, independientemente de que el constituyente haya variado su voluntad y decida unilateralmente revocar la constitución, por cuanto esto no es posible sin causa justificada y previa aprobación del Juez. Con este mismo criterio se restringe la facultad de constituir gravámenes sobre los bienes afectados, en tal mérito no pueden ser hipotecados ni dados en anticresis, porque de lo contrario surgiría, en el primer caso, el riesgo de la pérdida del bien, y en el segundo, se desnaturalizaría la figura, por cuanto la anticresis exige la entrega del bien al acreedor. No olvidemos que el patrimonio familiar persigue fundamentalmente asegurar la permanencia y estabilidad de la familia.

El código civil de 1936 no contempló la posibilidad de arriendo del patrimonio familiar, con lo cual la crítica a lo que en ese momento se denominó hogar de familia, y hoy es el patrimonio familiar, tuvo mayor razón de ser, y ello en atención a que el bien o bienes que constituían el hogar de familia eran inalienables y por lo tanto no podía recaer sobre él ningún acto jurídico, con lo cual se sustraía del comercio de los hombres tal patrimonio, y sucedía que en situaciones de emergencia del titular del bien, no podía contar con ese bien afecto por que le estaba prohibido. Esta posición era compartida por casi todas las legislaciones a excepción de la mejicana que en su artículo 727 del código civil al referirse a la

inalienabilidad del bien afecto al patrimonio familiar, como el de no estar sujeto a embargo o gravamen alguno, señalaba que por justa causa, la autoridad municipal del lugar donde se ubicaba el bien, si podía autorizar el arrendamiento o aparcería por un año, liberando a los beneficiarios de cultivarlo y habitarlo.

El código civil de 1984 refiere en el artículo 491, que los bienes del patrimonio familiar pueden ser arrendados sólo en situaciones de urgente necesidad, transitoriamente y con autorización del juez. Repárese en la fórmula legislativa, que habla de bienes, con lo cual se acepta que el patrimonio familiar lo constituya no sólo un bien, sino un conjunto de bienes, y por ello la autorización para alquilar alguno de ellos, sin embargo esta primera parte del artículo 491 estaría referido al patrimonio familiar cuando se traduce en un predio destinado a la agricultura, industria, comercio o artesanía, esto es cuando el patrimonio familiar se constituye sobre la fuente de trabajo del grupo familiar, verbigracia, en un pequeño fundo agrícola en donde existe un tractor, es lógico que tal bien, no se utilice todo el año, y que en esa época en que no estaría cumpliendo fin alguno si puede darse en arriendo, con lo cual se obtiene alguna renta que serviría para destinarlo al mismo grupo familiar.

El artículo 491 refiere igualmente que también se necesita autorización judicial para arrendar una parte del predio cuando sea indispensable para asegurar el sustento de la familia; aquí creemos que el legislador se está refiriendo al predio destinado a casa habitación, y por ello no es posible el arriendo de todo el predio, por que se estaría desnaturalizando la figura, sin embargo si cabe el arriendo de una parte de ese predio (pensemos en el alquiler de una habitación, o lo que se suele llamar “pensión para señoritas”). En ambos casos se ha encontrado la salida para amenguar en alguna forma las restricciones que impone el patrimonio familiar, sobre todo cuando el titular del bien se ve en apuros económicos y no puede agenciarse de recursos vía la disposición ni el gravamen del bien, porque le está prohibido, pero si podría hacerlo a través del arriendo y con la debida autorización judicial.

8. FIN DEL PATRIMONIO FAMILIAR

Se admite que el patrimonio subsistirá mientras viva el constituyente, y algunos autores señalan que igualmente subsistirá mientras exista la situación de necesidad de la familia para la cual se constituyó aunque el constituyente haya fallecido. El código Italiano menciona que el hogar de familia se mantiene hasta el cumplimiento de la mayoría de edad del menor de los hijos, sin embargo la autoridad judicial puede disponer la disolución parcial cuando concurren razones de utilidad para que los hijos mayores de edad adquieran la parte que pertenece al resto sobre la cuota legítima. En Suiza el asilo de familia subsiste hasta el fallecimiento del propietario salvo que sea transferido a los herederos por disposición de su voluntad.

El código civil de 1936 peruano disponía que ordinariamente el hogar de familia subsistía mientras viva el constituyente y por excepción también cuando el Juez a pedido del cónyuge sobreviviente, tutor o de un hijo mayor de edad o del consejo de familia ordenaba la subsistencia del hogar de familia hasta que el último de los hijos llegara a la mayoría de edad, debiendo indemnizarse a los herederos mayores de edad que no aprovechen del hogar por el aplazamiento de la división y partición de los bienes. Igualmente contemplaba la legislación del 36 la posibilidad de que se revoque el hogar de familia por causa de fuerza mayor, que podría ser el cambio de residencia o que represente un obstáculo para su progreso o desenvolvimiento. El código civil de 1984 en el artículo 499 refiere que el patrimonio familiar se extingue:

- a. Cuando todos sus beneficiarios dejen de serlo; así los cónyuges dejan de serlo o mueren; los hijos menores o incapaces y los hermanos menores o incapaces, cuando mueren o llegan a la mayoría de edad o desaparece la incapacidad; los padres y otros ascendientes cuando mueren o desaparece el estado de necesidad. En consecuencia para que desaparezca el patrimonio familiar ninguno de los beneficiarios deben seguir gozando de tal situación, bastando que sólo uno de ellos se encuentre como tal para que el patrimonio familiar continúe vigente.
- b. Cuando sin autorización del juez los beneficiarios dejan de habitar la casa o de trabajar el predio un año continuo; pero y qué pasa cuando el abandono se produce por períodos que sumados exceden el año; en esta situación

creemos que no se habría producido la extinción. Repárese que cuando estamos frente a una causal como la que comentamos, los mismos beneficiarios habrían desnaturalizado la institución.

- c. Cuando habiendo necesidad o mediado causa grave, el juez a pedido de los beneficiarios lo declara extinguido; es de notar que el legislador concede esta facultad a los beneficiarios, dentro de los cuales obviamente está el constituyente. Sobre esta causal, los jueces deberían ser muy prudentes para conceder tal extinción, pues podría estar presentándose situaciones de injusticia, en las que levantado el patrimonio, luego se vende el bien, y los beneficiarios, que ordinariamente lo serían la cónyuge e hijos, se verían poco menos que en la calle.
- d. Cuando el inmueble sobre el cual recae fuere expropiado. En este caso el producto de la expropiación debe ser depositado en una institución de crédito para constituir un nuevo patrimonio. Durante un año el justiprecio depositado será inembargable. Cualquiera de los beneficiarios puede exigir dentro de los seis primeros meses que se constituya el nuevo patrimonio (aún cuando debería ser dentro del año). Si al término del año mencionado no se hubiera constituido o promovido la constitución de un nuevo patrimonio, el dinero será entregado al propietario del bien o bienes expropiados. Las mismas reglas son de aplicación en los casos de destrucción del inmueble cuando ella genera una indemnización.

El artículo 488 del código civil, repitiendo casi textualmente lo que decía el artículo quinto de la constitución de 1979 señala que el patrimonio familiar es inembargable, inalienable y transmisible por herencia, sobre esto último cabe preguntarse cómo opera la transmisión. Quizás las normas del derecho de familia o de sucesiones nos den luces sobre el particular, sin embargo en ninguno de estos libros del código civil encontramos normas claras que nos conduzcan a entender cómo opera la transmisión hereditaria del patrimonio familiar.

El constituyente del patrimonio familiar es propietario del bien afecto al mismo, por lo tanto, al producirse su fallecimiento debería extinguirse el patrimonio familiar para dar paso a la sucesión del causante y la transmisión de ese bien y otros existentes

a favor de sus causahabientes según lo dispuesto en el artículo 660 del código civil, sin embargo ello no es así pues las normas del derecho de familia sobre patrimonio familiar nos señalan que, en la medida en que los beneficiarios continúen siéndolo, el patrimonio familiar no se extingue pese a la muerte del constituyente, sino que su condición legal seguirá vigente a favor de estos beneficiarios, implicando ello una suspensión en el derecho de los herederos a la partición del bien.

El código del 84 no desarrolla con claridad este tema como si lo hacía el código de 1936. Refería el artículo 473 del anterior código que el hogar de familia (antecedente inmediato del patrimonio familiar) subsistía después de la muerte del propietario, si éste por acto de última voluntad dispuso que pase a sus herederos. Sin embargo cuando existían hijos menores al fallecimiento de aquél, el juez a pedido del cónyuge sobreviviente, del tutor, o de un hijo mayor de edad o del consejo de familia, podía ordenar la subsistencia del hogar hasta que llegue a la mayoría de edad el más joven de los hijos. En este caso debía indemnizarse a los hijos mayores de edad que no aprovechen del hogar por el aplazamiento de la partición.

Sobre el particular y apelando a la legislación extranjera, resulta interesante la fórmula empleada por el código Uruguayo que llama al patrimonio familiar, bien de familia (artículos 18 y 19) y refiere que éste no termina con la muerte del cónyuge constituyente pues en este caso el administrador del bien de familia será el cónyuge supérstite, y si se produjera la muerte de los dos cónyuges, igualmente no se extingue el bien de familia, en tanto existan beneficiarios menores de edad; en esta situación el administrador será el tutor o el curador en cada caso. A continuación veamos algunas posibilidades que pudieran presentarse a propósito de la muerte del constituyente.

- a) Muerte del constituyente y le sobrevive viuda (o) e hijos menores de edad.- en este caso es evidente que el patrimonio familiar subsiste, en atención a que todavía hay beneficiarios que continúan siéndolo y la vigencia de la institución es por mandato legal (artículo 499).
- b) Muerte del constituyente y le sobrevive viuda(o) e hijos menores y mayores de edad.- existiendo beneficiarios como es la viuda e hijos

menores subsistirá el patrimonio familiar, lo que implica suspender el derecho de partición de los herederos mayores de edad hasta que el último beneficiario deje de serlo, en tanto y por equidad creemos que los mayores de edad deberían gozar de un derecho de usufructo o indemnización, sin embargo no hay regulación sobre el particular.

- c) Muerte del constituyente y le sobrevive viuda (o) e hijos mayores de edad.- según lo dispuesto en los artículos 731 y 732 del código civil el cónyuge supérstite tiene la prerrogativa para que le concedan el derecho de habitación vitalicio sobre el inmueble en el que existió el hogar conyugal, permitiéndole vivir en el bien hasta que se produzca algunas de las causales de extinción del derecho de habitación, entre tanto el derecho de partición de los herederos queda suspendido hasta la extinción de la habitación. Estos artículos del código civil aluden al derecho de habitación vitalicio, precisándose que tal figura adopta la condición legal de patrimonio familiar, por lo tanto si el cónyuge supérstite hace uso de este derecho, está siendo beneficiada con el patrimonio familiar, que en este caso es sancionado legalmente. No obstante ello, por las mismas normas del derecho de familia, el patrimonio familiar continuaría vigente, en tanto subsiste un beneficiario, que en este caso sería el viudo, o la viuda.
- d) Muerte del constituyente y le sobrevive hijos menores de edad matrimoniales e hijos menores de edad extramatrimoniales.- en tanto que todos los hijos son iguales, tal como lo dispone la Constitución y el código civil, todos deberían de gozar del patrimonio familiar, y éste subsistir hasta la mayoría del último de los menores, sin embargo si los extramatrimoniales no fueron considerados como beneficiarios por el constituyente, en la práctica no usufructúan el bien, y a lo más tendrían como cuota hereditaria, una nuda propiedad sobre el bien, a la espera de que se extinga el patrimonio familiar para recién hacer uso del derecho de partición, y ello se complica si heredaran no sólo con sus medio hermanos, sino que igualmente estaría concurriendo a la herencia con la cónyuge del causante, y ésta termina haciendo uso de su derecho de habitación vitalicio. La situación injusta en la que

quedarían los hijos extramatrimoniales pudo ser remediada si se les hubiera dado el derecho a ser indemnizados.

Es de notarse que las normas del derecho de familia sobre patrimonio familiar terminan modificando las normas de partición del derecho sucesorio, y todo ello con el objeto de proteger al grupo familiar llamados beneficiarios.

Ahora bien, la transmisión hereditaria no se refiere al bien que está afecto al patrimonio familiar (que en su momento y con las normas del derecho sucesorio se producirá a favor de los herederos) sino a la condición legal que recae sobre el bien, objeto del patrimonio familiar, y que como sabemos entraña prerrogativas, facultades a favor de los beneficiarios, así pese a la muerte del constituyente, el bien seguirá afecto a favor de los familiares, quienes podrán seguir usándolo y disfrutando del mismo, sin el riesgo y el temor de que pueda ser embargado, rematado o dispuesto, y todo ello porque si en vida del constituyente, éste, libre y voluntariamente afectó un bien en patrimonio familiar, producido su deceso, opera automáticamente la transmisión de esa condición legal, que no es otra que la de ser inalienable, en tanto los beneficiarios continúen siéndolo.

El patrimonio familiar es una institución eminentemente voluntaria, a nadie se puede forzar a constituir un patrimonio familiar, en tal mérito llama la atención que por expresa disposición de la ley se pudiera constituir o darle la condición legal de patrimonio familiar a un bien o conjunto de bienes o patrimonio de una persona determinada, sin embargo eso es lo que estaría ocurriendo aparentemente en dos casos en nuestra legislación; veamos por separado los artículos 323 y 732 del código civil.

El artículo 323 refiere que cuando la sociedad de gananciales ha fenecido por muerte o declaración de ausencia de uno de los cónyuges, el otro tiene preferencia para la adjudicación de la casa en que habita la familia; hasta aquí es claro el derecho de preferencia de la cónyuge o cónyuge supérstite respecto del inmueble que sirvió de casa conyugal, sin embargo continúa diciendo el artículo que la preferencia estaría también para el establecimiento agrícola, artesanal, industrial o comercial de carácter familiar, con obligación de reintegrar el exceso de valor si lo hubiere.

No cabe duda de que el legislador, en esta segunda parte, se estaría refiriendo al patrimonio familiar (ver artículo 489 del código civil), pero si ello fuera así, habría error, confusión, por cuanto como sabemos, el patrimonio familiar al morir el constituyente, continúa siéndolo, gozando de sus características peculiares, en tanto subsista los beneficiarios, y es de notar en el caso bajo comentario, que al sobrevivir la viuda (o) subsiste un beneficiario, y en consecuencia no es posible transferencia del patrimonio familiar.

Los artículos 731 y 732 del código civil, en el que el legislador concede la condición legal de patrimonio familiar al derecho de habitación ejercido por el cónyuge supérstite, si se trataría de un patrimonio familiar por mandato expreso de la ley, aún cuando creemos que pese a ese mandato legislativo, sería necesario cumplir con la forma de constitución para garantía de terceros.

9. EFECTOS JURÍDICOS DEL PATRIMONIO FAMILIAR

Cuando se Constituye Patrimonio Familiar un bien determinado se produce sobre el mismo una serie de efectos jurídicos tales como:

- a) El bien se convierte en una unidad económica y jurídica indivisible.
- b) El bien es inalienable
- c) El bien es inajenable
- d) La facultad de constituir gravámenes sobre el bien se restringen;
- e) El bien se convierte en inembargable e inejecutable;

En nuestra legislación, de manera taxativa, se prohibía la enajenación, hipoteca y arriendo del bien de familia, señalando textualmente el Código Civil de 1936: “Artículo 471.- El hogar de familia no puede ser enajenado, hipotecado ni arrendado. El nuevo Código Civil de 1984, señala igualmente que el bien de familia no puede ser embargado, que es inalienable, pero si transmisible por herencia, eliminando la prohibición de arrendar el bien de familia: “Artículo 488º.- El patrimonio familiar es inembargable, inalienable y transmisible por herencia”.

Con respecto a la inembargabilidad, de acuerdo al artículo 470° del Código Civil existen excepciones para que los frutos de familia puedan ser embargados por deudas contraídas con posterioridad a la constitución del bien de familia hasta la tercera parte para el pago de las deudas resultantes de condenas, de los impuestos referentes al bien de las primas de seguros de incendio y de las pensiones alimenticias, tal como lo señala el artículo 492° del Código Civil que “Los frutos del patrimonio familiar son embargables hasta las dos terceras partes, únicamente para asegurar las deudas resultantes de condenas penales, de los tributos referentes al bien y de las pensiones alimenticias.”

Respecto a este tema se señala que “... El carácter inembargable del régimen actual del patrimonio familiar, destinado a proteger la vivienda de la familia, impide la obtención de algún crédito con garantía del propio inmueble. De otro lado, ese mismo carácter inembargable genera una situación de excepción respecto a la prelación del crédito fiscal por deudas referidas a los tributos que gravan el propio bien inmueble, conforme al artículo 6 del Código Tributario. En este sentido, el crédito fiscal no podrá ser satisfecho con cargo al inmueble afectado en el patrimonio familiar”.²⁵ Con relación al embargo de los frutos del patrimonio familiar el artículo 492 del Código Civil vigente prevé tres excepciones exclusivas:

- a) Las condenas penales, cuyo fundamento esta en proteger los intereses de la víctima o de sus deudos de un hecho delictivo cometido por un beneficiario del patrimonio familiar, supuesto en el cual el embargo sólo alcanzará la parte de los frutos que corresponde al beneficiario sentenciado como autor del delito, respetándose siempre el límite de los dos tercios sobre el total que le corresponde. Si en caso hubieran varios beneficiarios del Patrimonio Familiar y uno de ellos haya sido condenado, se afectará solo la parte proporcional que le corresponde;
- b) El pago de tributos, situación donde el privilegio del Estado como acreedor se hace evidente, pero siempre con el límite de las dos terceras partes de sus frutos. Cabe precisar que el tributo está referido al que cae sobre el mismo bien;

²⁵ PLACIDO VILCACHAGUA, Alex:Ob. Cit., p. 297

- c) Las obligaciones alimenticias, supuesto en el cual el principio de la inembargabilidad cede ante el derecho de igualdad de todos los alimentistas. Se sustenta en la protección de los alimentistas, ya que si bien con la constitución del Patrimonio Familiar se garantizó los alimentos de los beneficiarios, ello no puede servir como medio para perjudicar a otros alimentistas.

En los tres casos señalados anteriormente el límite de los dos tercios no puede ser sobrepasado. Encontramos la siguiente jurisprudencia respecto a este tema: “El artículo 488 del Código Civil prescribe que el patrimonio familiar es inembargable, inalienable y transmisible por herencia. Respecto a la inembargabilidad del patrimonio familiar, indica el autor Cornejo Chávez señala que dicha característica comprende el bien y sus frutos, con las excepciones siguientes casos:

- Cuando se trate de deudas resultantes de condenas penales,
- Cuando se trate de tributos referidos al mismo inmueble y,
- Cuando el adeudo está originado en disposiciones alimenticias a cargo del constituyente (o de la sociedad de gananciales), no admitiéndose otras excepciones a la inembargabilidad.”²⁶

Como sostiene el maestro Cornejo Chávez, el embargo sobre los frutos del patrimonio familiar conlleva un problema que no siempre tiene fácil solución, referido a la forma cómo va a trabarse tal embargo, presentándose dos supuestos:

- a) Si se trata de una vivienda que es ocupada directamente por los miembros de la familia y por tanto, el bien no produce fruto alguno, surge la pregunta de si la excepción de inembargabilidad no funciona cuando se trata de una vivienda o, si debe estimarse la renta que el inmueble produciría si se alquilase y obligar al constituyente a pagar al acreedor hasta dos tercios de esa renta calculada, caso en el cual el problema no se habrá resuelto, dado que si el constituyente no paga la renta que se le ha asignado se producirá la cuestión de

²⁶ Res. 298-2003-SUNARP – TR-L, El Código Civil en su Jurisprudencia, en: Gaceta Jurídica, Lima, Mayo 2007, pp. 226-227.

saber cómo embargar los frutos estimados, sin que ello ocasione posteriormente rematar el predio, ya que el artículo 492 no autoriza el embargo y remate del bien mismo, sino solo de los frutos hasta dos terceras partes; concluyendo que en tal supuesto, no funciona la excepción de inembargabilidad y,

- b) Si se trata de un predio rústico o de explotación, entre otros, que es trabajado directamente por los miembros de la familia, la embargabilidad funcionaría en forma de intervención, administración y/o retención del monto de sus obligaciones o del precio de los frutos o productos que adquieren del patrimonio familiar hasta el máximo que señala el artículo 492 (...) La anotación de las resoluciones de determinación, órdenes de pago o resoluciones de multa, no se encuentran dentro de los supuestos de embargabilidad de los bienes constituidos en patrimonio familiar, (a que se refiere el Art. 492 del Código Civil)".

Con respecto a la enajenación del Patrimonio Familiar Nuestra legislación civil permite que los frutos que produzca el patrimonio familiar puedan ser enajenados libremente por el propietario no existiendo ninguna prohibición al respecto, mientras que la legislación italiana es una de las pocas que admite de manera excepcional la enajenación del bien de familia es: "... inalienable, pero admite que excepcionalmente y con autorización judicial, pueda en ciertos casos por necesidad o extrema utilidad, enajenarse. No pueden tampoco enajenarse los frutos del bien, por deudas extrañas a las necesidades de la familia".²⁷

En todos los casos, si el constituyente casado quiere gravar el inmueble, objeto del patrimonio familiar, requerirá la conformidad de su cónyuge, reiterándose que sólo podrá gravarse cuando exista de por medio causa grave y esta sea de manifiesta utilidad para la subsistencia de los beneficiarios. Lo común es que la administración del patrimonio familiar quede en manos de la persona que lo constituyó o en la persona que éste designe, así lo establece el artículo 497 del Código Civil vigente:

²⁷ BORGA Ernesto Eduardo: "Bien de familia", en: Enciclopedia Jurídica Omeba, Tomo II, B-CLA – Argentina, Edit. Driskill SA, 1986, p. 181.

“La administración del patrimonio familiar corresponde al constituyente o a la persona que este designe”.

El administrador del patrimonio familiar debe cuidar del mismo y buscar que este sirva para el propósito para el cual fue constituido como tal, cual es servir de sustento y/o vivienda de los beneficiarios del mismo. El administrador podrá ser sustituido en los casos que fallezca, muestre descuido en proveer con los frutos de los bienes de familia a los intereses de los beneficiados, también la cónyuge del constituyente tiene derecho a que la administración pase a otro administrador, también en el caso que falten ambos cónyuges, en cualquier caso será el juez quien designará al nuevo administrador.

10. EXTINCIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR

Las causas de extinción del patrimonio familiar están señaladas en nuestra legislación en el artículo 499 del Código Civil: “1.- Cuando todos sus beneficiarios dejan de serlo conforme al artículo 498 del Código Civil. (Es decir, al no haber ni un sólo beneficiario se extingue); 2.- Cuando, sin autorización del juez, los beneficiarios dejan de habitar en la vivienda o de trabajar el predio durante un año continuo. (Por haber los beneficiarios desnaturalizado la institución); 3.- Cuando, habiendo necesidad o mediado causa grave, el juez, a pedido de los beneficiarios, lo declara extinguido; 4.- Cuando el inmueble sobre el cual recae fue expropiado. En este caso, el producto de la expropiación debe ser depositado en una institución de crédito para constituir un patrimonio familiar. Durante un año, el justiprecio depositado será inembargable.

Cualquiera de los beneficiarios puede exigir dentro de los seis primeros meses, que se constituya el nuevo patrimonio. Si al término del año mencionado no se hubiere constituido o promovido la constitución de un nuevo patrimonio, el dinero será entregado al propietario de los bienes expropiados. Las mismas reglas son de aplicación en los casos de destrucción del inmueble cuando ella genera una indemnización.

La resolución judicial que aprueba la extinción del patrimonio familiar, deberá ser elevada a escritura pública e inscrita en el Registro Público que corresponda. El

momento de extinción del patrimonio familiar debe coincidir con aquel en el cual ha cumplido el objeto para el cual fue constituido, cuando hayan desaparecido las exigencias necesarias para su constitución o cuando se presenten circunstancias que hagan imposible su supervivencia. Como regla general podemos señalar que el patrimonio familiar sólo se extinguirá cuando no haya beneficiarios del mismo.

En el caso de la legislación colombiana encontramos las siguientes causales de terminación del patrimonio familiar: a) La muerte del cónyuge sobreviviente si no existen hijos; b) La mayoría de edad alcanzada por los hijos, una vez muertos ambos padres; c) Mientras que en los casos de expropiación, incendio, inundación y otro motivo que dé lugar a indemnización, ésta (indemnización) o el precio deberán invertirse en un nuevo inmueble que también se destine a patrimonio familiar, si es que hay menores interesados. Aún muerto el constituyente el patrimonio familiar sobrevive a él, y los beneficiarios del mismo continúan siéndolo, suspendiéndose los derechos a la partición del bien de familia entre los beneficiarios que lo sucedan y, que son, además, por mandato legal, beneficiarios del patrimonio familiar.

Benjamín Aguilar Llanos señala respecto a este punto en la legislación comparada que: “El Código italiano menciona que el hogar de familia se mantiene hasta el cumplimiento de la mayoría de edad del menor de los hijos, sin embargo la autoridad judicial puede disponer la disolución parcial cuando concurren razones de utilidad para que los hijos mayores de edad adquieran la parte que pertenece al resto sobre la cuota legítima. En Suiza el asilo de familia subsiste hasta el fallecimiento del propietario, salvo que sea transferido a los herederos por disposición de su voluntad...”²⁸

Cornejo Chávez señala respecto a la terminación del patrimonio familiar en la legislación comparada que: “...la ley argentina N. 14,394 de 14 de diciembre de 1954, señala los siguientes: petición del propietario con la conformidad de su cónyuge; solicitud de la mayoría de los herederos, cuando el bien de familia se hubiera constituido por testamento, salvo ciertos casos; requerimiento de la mayoría de los copartícipes, si hubiera condominio; de oficio a instancia de cualquier

²⁸ AGUILAR LLANOS, Benjamín. “La Familia en el Código Civil Peruano”. Editorial San Marcos, Lima, Segunda Reimpresión, 2009. Pág. 495.

interesado, si todos los copartícipes han fallecido o no subsistieran los requisitos legales de la constitución del patrimonio; y expropiación, reivindicación, venta judicial o existencia de causas graves, a juicio de la autoridad competente. El Código colombiano menciona, entre las causas o formas de terminación del patrimonio familiar, la venta o cancelación de la inscripción del mismo (efectuada con consentimiento del cónyuge y del curador de los hijos); la muerte del cónyuge sobreviviente, si no existen hijos; la mayoría de los hijos, una vez muertos ambos padres; mientras que en los casos de expropiación, incendio, inundación y otro motivo que de lugar a indemnización, ésta o el precio debe invertirse en un nuevo inmueble que también se destine a patrimonio familiar. El Código de México para el Distrito y Territorios Federales determina que la extinción del patrimonio familiar se produce: cuando todos los beneficiarios cesen de tener derecho a percibir alimentos; cuando, sin causa justificada, la familia deje de habitar por un año la casa-habitación o de cultivar por su cuenta y por dos años consecutivos la parcela anexa; cuando se demuestre que hay gran necesidad o notoria utilidad para la familia en que el patrimonio quede extinguido; cuando por causa de utilidad pública se expropian los bienes que la forman; y cuando, tratándose del patrimonio formado con los bienes vendidos por las autoridades (en casos especiales previstos en esa legislación), se declare judicialmente nula o rescindida la venta de esos bienes”.²⁹

Respecto al mismo punto Aguilar Llanos señala que en el caso de la legislación uruguayo el patrimonio familiar: “...no termina con la muerte del cónyuge constituyente, pues, en este caso, el administrador del bien de familia será el cónyuge supérstite, y si se produjera la muerte de los dos cónyuges, igualmente no se extingue el bien de familia en tanto existan beneficiarios menores de edad; en esta situación el administrador será el tutor o el curador en cada caso”.³⁰

En nuestra legislación: “...la transmisión hereditaria no se refiere al bien que está afecto al patrimonio familiar (que en su momento y con las normas del derecho sucesorio se producirá a favor de los herederos), sino a la condición legal que recae sobre el bien, objeto del patrimonio familiar, y que como sabemos entraña prerrogativas, facultades a favor de los beneficiarios, así pese a la muerte del

²⁹ CORNEJO CHAVEZ, Héctor. “Derecho Familiar Peruano”. T. II. Sexta Edición. Edit. Librería Studium. Lima 1987, Págs. 319-320

³⁰ AGUILAR LLANOS, Benjamín. Ob. Cit. Pág. 498.

constituyente, el bien seguirá afecto a favor de los familiares, quienes podrán seguir usándolo y disfrutando del mismo, sin el riesgo y el temor de que pueda ser embargado, rematado o dispuesto, y todo ello porque si en vida del constituyente, éste, libre y voluntariamente, afectó un bien en patrimonio familiar, producido su deceso, opera automáticamente la transmisión de esa condición legal, que no es otra que la de ser inalienable, en tanto los beneficiarios continúen siendo tales...”.³¹ Como vemos en nuestro ordenamiento legal el patrimonio familiar se mantendrá hasta que el último de los beneficiarios, en el caso de los menores de edad, obtenga la mayoría de edad o haya desaparecido cualquier otra incapacidad y, aún muerto el constituyente el patrimonio familiar supervive a él, y los beneficiarios del mismo continúan siéndolo, suspendiéndose los derechos a la partición del bien de familia entre los beneficiarios que lo sucedan y, que son, además, por mandato legal, beneficiarios del patrimonio familiar.



³¹ AGUILAR LLANOS, Benjamín Ob. Cit. Pág. 500.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

1. PRESENTACION

El estudio realizado es no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hizo es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, en su realidad, para después analizarlos. No se construye una situación intencionalmente, sino que las variables que se intentan analizar ya han ocurrido; no pueden ser controladas por el investigador y tampoco influir sobre ellas porque ya sucedieron.

Para la investigación de campo, consideramos como unidades de estudio las empresas familiares de la ciudad de Arequipa existentes durante los meses de enero a diciembre del año 2012, que suman un total de 120 empresas (número estimado) y en vista que el universo no fue muy numeroso, se tomó todo el universo considerado en su conjunto. La muestra seleccionada para llevar a cabo la investigación, es no probabilística de tipo intencional, ya que la elección de la Empresa fue realizada teniendo en cuenta las necesidades de la investigadora, sin depender de las probabilidades.

La encuesta realizada a través de una cédula de preguntas, fue empleada en la investigación para llevar a cabo la realización de los análisis de la empresa familiar, fue elaborada previamente con el fin de poder determinar las principales características, actividades, condiciones laborales, y finalmente identificar y precisar que competencias requiere dicha empresa, en función de las características de la Empresa Familiar ideal.

2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

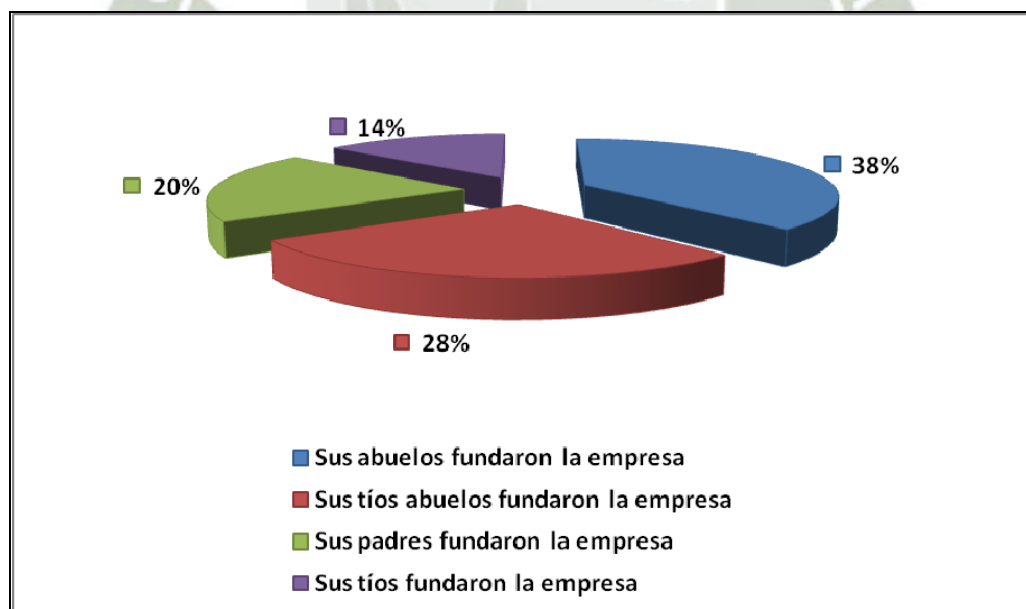
CUADRO N° 1

Cómo nació su Empresa Familiar

Como	Subtotal	%
Sus abuelos fundaron la empresa	45	38
Sus tíos abuelos fundaron la empresa	33	28
Sus padres fundaron la empresa	25	20
Sus tíos fundaron la empresa	17	14
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO N° 1



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

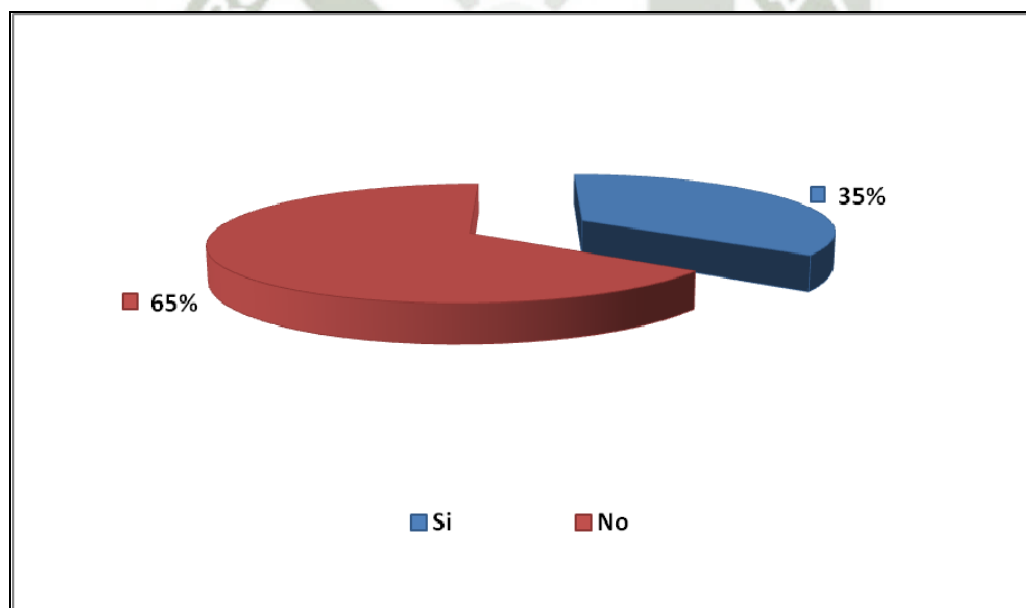
CUADRO Nº 2

Considera Usted que su Empresa Familiar se encuentra debidamente organizada

Considera	Subtotal	%
Si	42	35
No	78	65
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 2



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

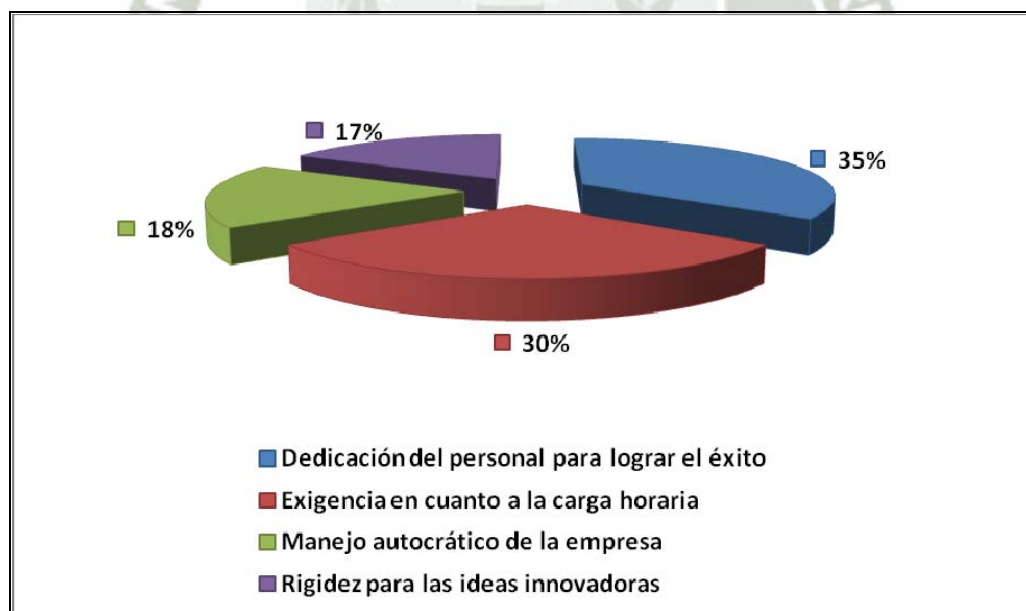
CUADRO Nº 3

Razones por las cuales considera Usted o no que su Empresa Familiar se encuentra debidamente organizada

Razones	Subtotal	%
Dedicación del personal para lograr el éxito	42	35
Exigencia en cuanto a la carga horaria	36	30
Manejo autocrático de la empresa	22	18
Rigidez para las ideas innovadoras	20	17
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 3



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

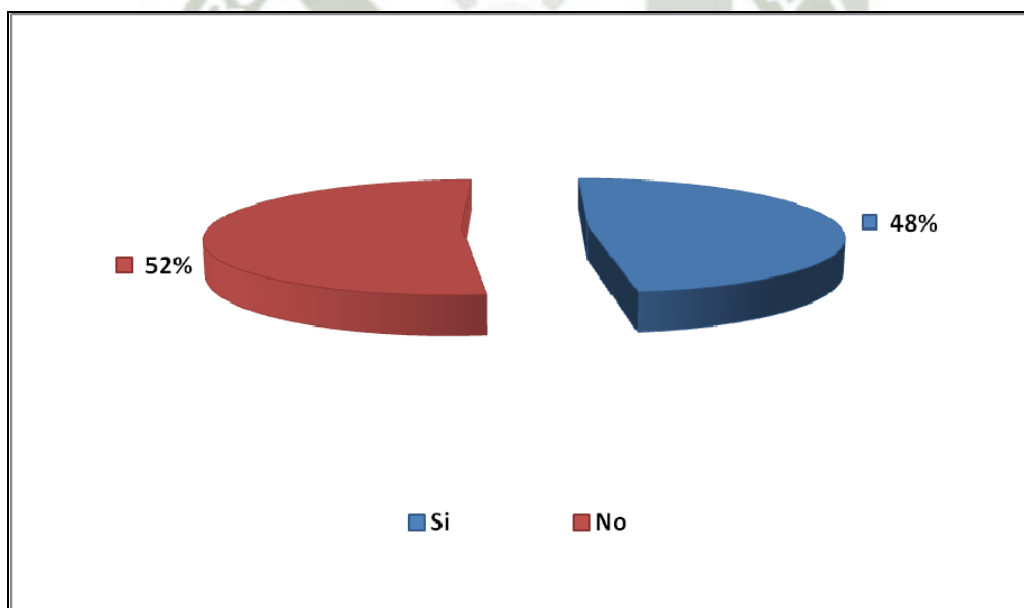
CUADRO N° 4

Considera Usted que su Empresa Familiar cumple con el logro de sus objetivos

Considera	Subtotal	%
Si	58	48
No	62	52
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO N° 4



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

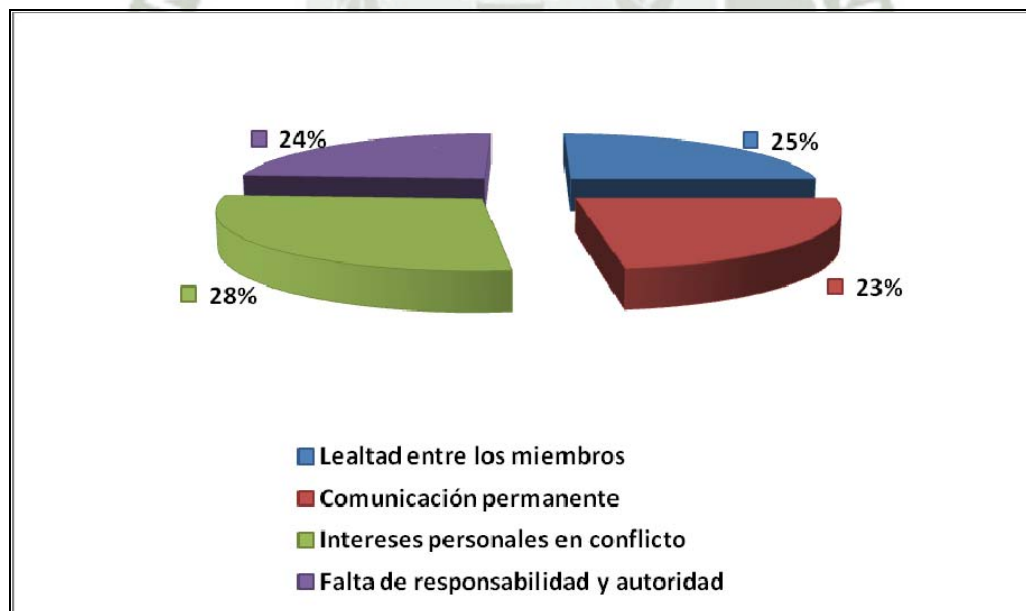
CUADRO Nº 5

Razones por las cuales considera Usted o no que su Empresa Familiar cumple con el logro de sus objetivos

Razones	Subtotal	%
Lealtad entre los miembros	30	25
Comunicación permanente	28	23
Intereses personales en conflicto	33	28
Falta de responsabilidad y autoridad	29	24
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 5



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

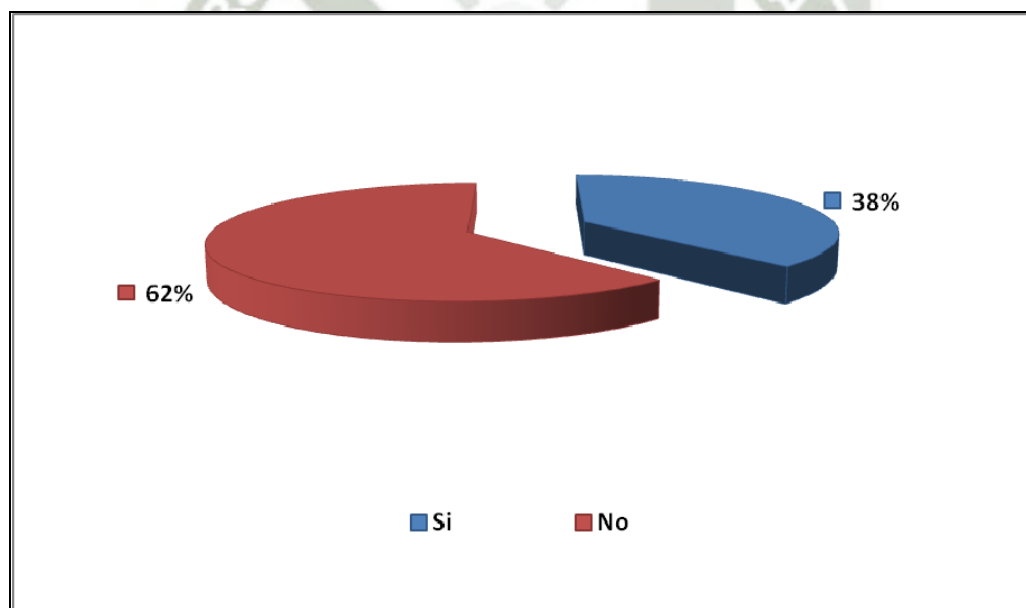
CUADRO Nº 6

Considera Usted que los integrantes de su Empresa Familiar contribuyen a su crecimiento

Considera	Subtotal	%
Si	45	38
No	75	62
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 6



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

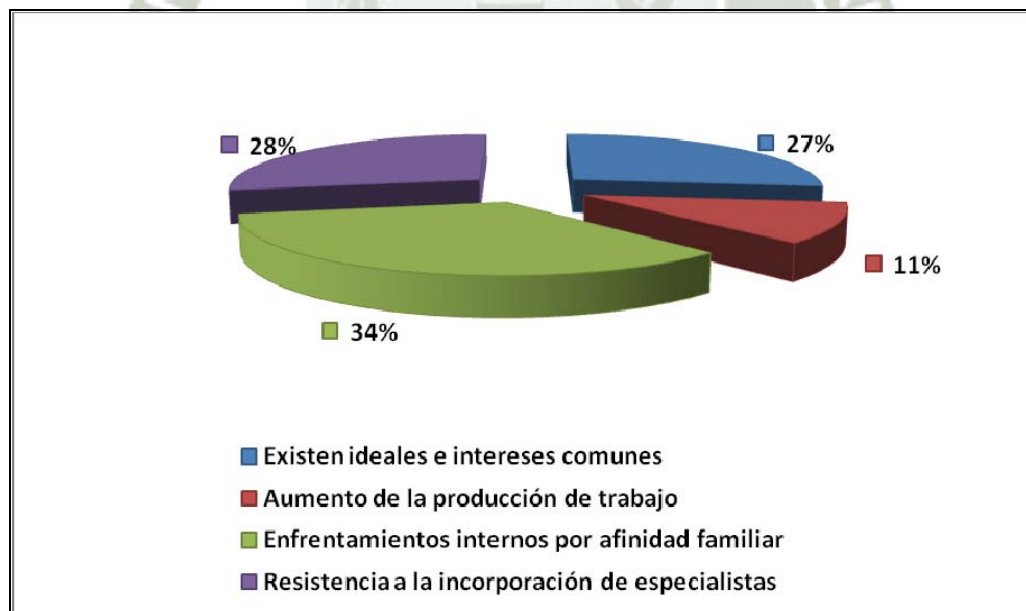
CUADRO Nº 7

Razones por las cuales considera Usted o no que los integrantes de su Empresa Familiar contribuyen a su crecimiento

Razones	Subtotal	%
Existen ideales e intereses comunes	32	27
Aumento de la producción de trabajo	13	11
Enfrentamientos internos por afinidad familiar	41	34
Resistencia a la incorporación de especialistas	34	28
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 7



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

CUADRO Nº 8

Cómo se dificulta la supervivencia de su Empresa Familiar

Como	Subtotal	%
Falta de interés de los hijos por la empresa	45	38
Criterios distintos para dirigir la empresa	38	32
Efecto acumulativo de conflictos	25	20
Exceso de personal trabajando	12	10
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 8



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

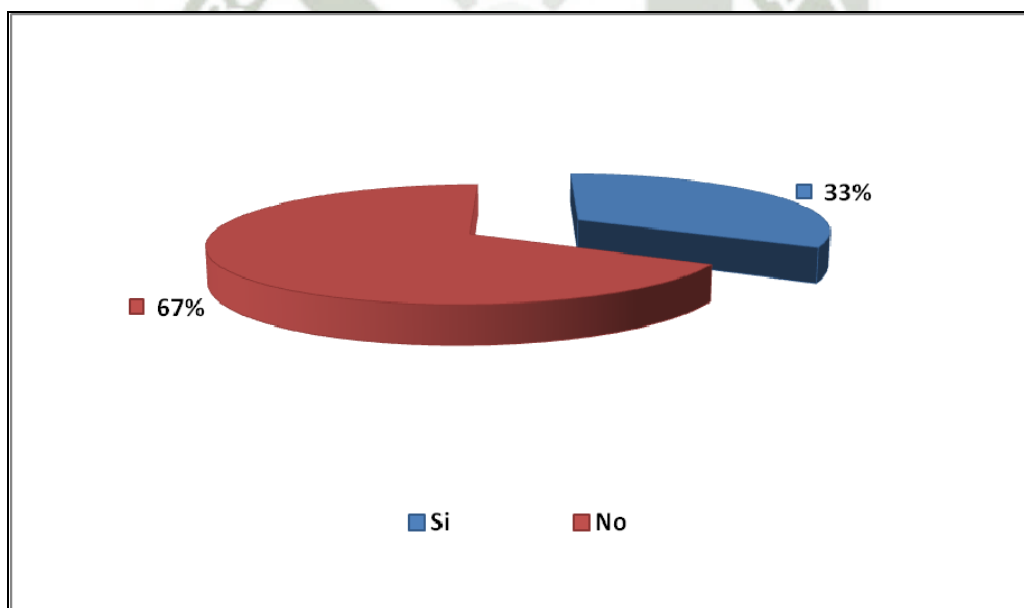
CUADRO Nº 9

Considera Usted que en su Empresa Familiar el patrimonio de la familia se encuentra garantizado

Considera	Subtotal	%
Si	40	33
No	80	67
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 9



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

CUADRO N° 10

Razones por las cuales considera Usted o no que en su Empresa Familiar el patrimonio de la familia se encuentra garantizado

Razones	Subtotal	%
Ingresos económicos adecuados	28	23
Protección de la empresa ante crisis	12	10
Sueldos altos sin una eficaz productividad	55	46
Abandono de la empresa familiar	25	21
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO N° 10



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

CUADRO N° 11

Cuáles son los aspectos que considera Usted que se deben mejorar en su Empresa Familiar

Aspectos	Subtotal	%
El narcisismo en la empresa	15	13
La deslealtad en la empresa	20	17
Los puestos jerárquicos innecesarios	29	24
La organización del patrimonio	56	46
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO N° 11



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

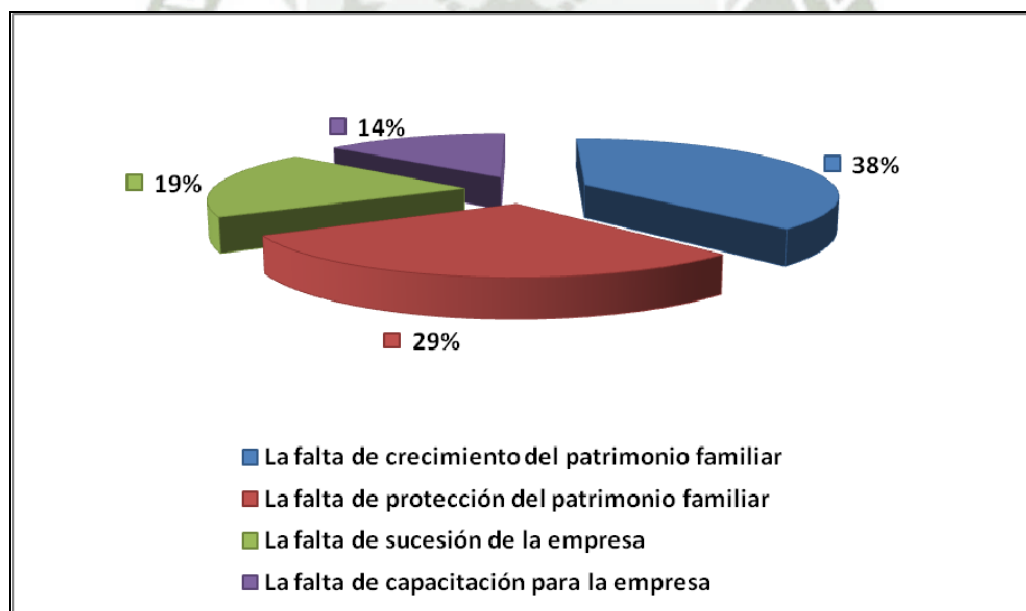
CUADRO Nº 12

Cuáles son los problemas que enfrenta en la actualidad su Empresa Familiar

Problemas	Subtotal	%
La falta de crecimiento del patrimonio familiar	45	38
La falta de protección del patrimonio familiar	35	29
La falta de sucesión de la empresa	23	19
La falta de capacitación para la empresa	17	14
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 12



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

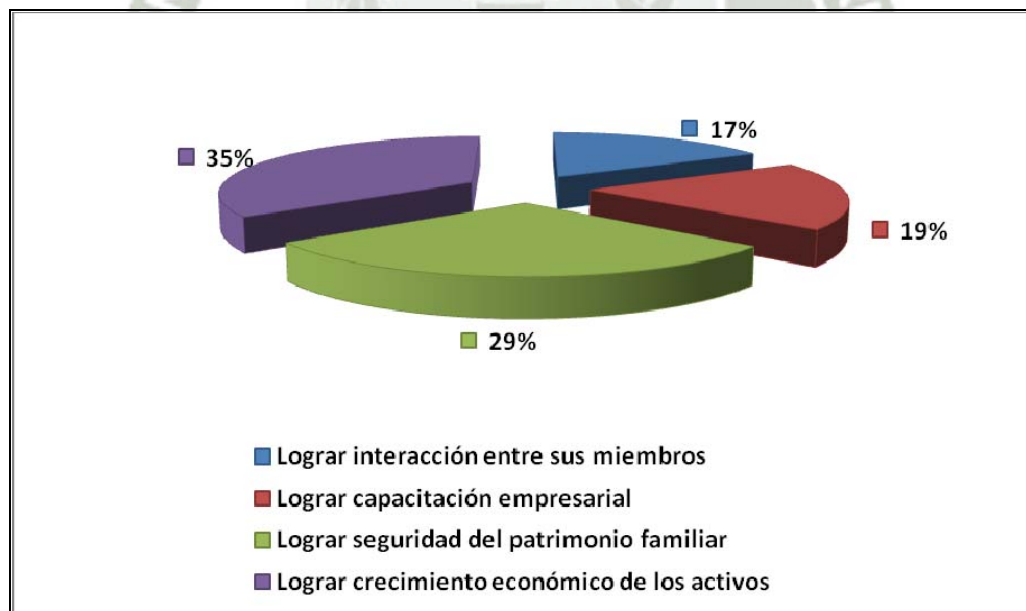
CUADRO N° 13

Cuáles son los beneficios que considera Usted que conllevaría la mejora de su Empresa Familiar

Beneficios	Subtotal	%
Lograr interacción entre sus miembros	20	17
Lograr capacitación empresarial	23	19
Lograr seguridad del patrimonio familiar	35	29
Lograr crecimiento económico de los activos	42	35
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO N° 13



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

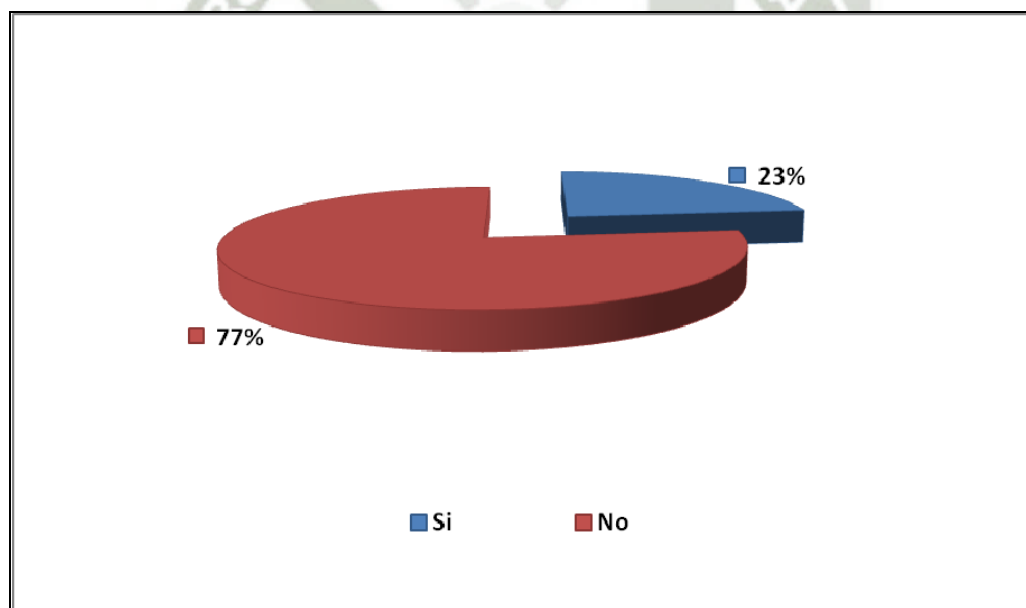
CUADRO Nº 14

Considera Usted que la legislación vigente protege el patrimonio de las
Empresas Familiares

Considera	Subtotal	%
Si	28	23
No	92	77
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 14



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

CUADRO Nº 15

Razones por las cuales considera Usted o no que la legislación vigente protege el patrimonio de las Empresas Familiares

Razones	Subtotal	%
Existen normas adecuadas para ello	18	15
El estado garantiza su protección	10	8
No existen normas adecuadas para ello	66	55
Las políticas del Estado son insuficientes	26	22
Total	120	100

FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

GRAFICO Nº 15



FUENTE: Información obtenida por la investigadora de las Empresas Familiares de la ciudad de Arequipa, según fuente del INEI en el año 2012.

3. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Las empresas familiares son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias. Sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenezcan a la familia. Estos emprendimientos familiares se encuentran en todas partes del mundo y en algunos países predominan respecto de otros tipos de empresas. Por lo tanto representan un desafío frente a la globalización de los grandes intereses económicos mundiales. Logran un porcentaje alto en la proporción de negocios de un país, en la producción del Producto Bruto Interno y son importantes creadoras de fuentes de trabajo.

Las Empresas familiares tienen ventajas muy importantes, pero también son un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, que conducen a una alta tasa de mortalidad de estas organizaciones. La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación. Estas empresas, en su mayoría, son como bombas de tiempo en cuenta regresiva y es por ello que el 30% aproximadamente perduran en la segunda generación, quedando solamente el 15% en la tercera generación.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 27 años, pero en la actualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos. En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad. Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las empresas familiares, da como

resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las empresas no familiares.

Las problemáticas que a continuación se plantean responden, por un lado, a los conflictos que se dan habitualmente en cualquier relación humana y, por el otro, tenemos como agregado los conflictos propios que se generan por los vínculos familiares. Es muy difícil para un hijo evaluar objetivamente cuánto le dio el padre o la madre a él y cuánto le dio a los otros hermanos, tanto en cantidad como en calidad. Es como si se creara en la mente de cada persona una especie de “cuenta corriente”, que algún día cobrará pasando factura en forma directa o, en algunos casos, de manera inconsciente.

La psicología del condómino es muy subjetiva, pues la persona siente, a nivel consciente o inconsciente, que le pertenece un todo o una gran parte y casi nunca se conforma con lo que le toca en la sucesión, ya sea en bienes materiales como en cargos jerárquicos dentro de la empresa. Además la envidia y la rebeldía dificultan una verdadera evaluación objetiva de lo que recibió, lo que hace pensar que siempre el otro estuvo más beneficiado.

Cuanto más vínculos se juntan, en un lugar o en una relación, más aumentan las probabilidades de conflictos. Es muy común que en las empresas familiares los mismos se compliquen, además, con una indiscriminación y superposición de los roles empresariales con los familiares, al punto que el vínculo que originalmente consistía en producir para el sostén y crecimiento económico de la familia, se transforma paulatinamente en una relación neurótica, basada en la rivalidad, la venganza, la reivindicación, etc., desviándose totalmente del objetivo inicial.

Debemos tener en cuenta que toda empresa (familiar o no familiar) tiene sus dificultades, sus crisis evolutivas y también sus conflictos cotidianos causados por los roces que las mismas relaciones originan en la interacción diaria. Si muchos de los conflictos de la historia personal de cada individuo se ponen en juego, dentro de cualquier empresa al relacionarse con otras personas, estos surgirán con mucha más frecuencia e intensidad al interactuar con las personas que han sido las protagonistas originales de esas disputas (padres, hermanos, etc.), con quienes se guardó rencor, rivalidad, resentimientos, etc.

Otro tipo de problemas en estas empresas es creado por la contratación de personal inepto, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el solo hecho de ser hijo, sobrino, primo, etc. Al no necesitar prepararse para competir con los otros postulantes, capacitarse, esforzarse, ni empezar desde abajo, pagando el derecho de piso y esmerándose para ascender dentro de la empresa, lo más probable es que este miembro no sea competente para tal puesto y es muy posible que acarree inconvenientes que perjudiquen a la empresa.

El incorporar a un pariente, en un principio, da una sensación de alegría y solidaridad pero, al poco tiempo, se pone en ejecución un potente programa mental que hará detonar discrepancias y malos entendidos a corto o mediano plazo. Así, poco a poco, estas empresas familiares se van transformando, desde el punto de vista de la actitud mental, como si fueran empresas estatales, en donde se garantiza la continuidad laboral, sin importar demasiado el rendimiento y con la seguridad de que, pase lo que pase, siempre se estará bajo el manto de protección de la empresa familiar. Otra variable que aumenta estas complicaciones en las empresas familiares, es la influencia de familiares políticos tales como nueras y yernos, ya sea interviniendo en forma directa, cuando trabajan en la empresa, o de manera indirecta cuando no trabajan en la empresa pero opinan y critican, contaminando emocionalmente a su cónyuge con comentarios subjetivos y tendenciosos, motivados por la envidia o la rivalidad con los otros integrantes de la familia.

Otro motivo generador de problemas es la incorporación de los nietos del fundador. Es difícil conciliar las diferencias generacionales, en donde los hijos y nietos se sienten también dueños y con el derecho de criticar y decidir. Cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, no sabe cuánto costó crearla, ni como se mantiene y se hace crecer. Es difícil valorarla, cuidarla y seguirle el ritmo. Los hijos y nietos sienten que es algo que siempre será así de fácil, pues su experiencia, interpretada erróneamente, les dice: “cuando nací ya fui propietario de esta empresa”; es como en el caso del hijo del rey, que cuando nace ya es príncipe, sin haber hecho nada aún.

El ascenso jerárquico que se produce al transferir la conducción de una generación

a otra, lleva a una situación de crisis en donde se enfrentan momentos muy conflictivos, debido a las complicaciones producidas por el clima emocional que se dan en estas empresas familiares. A esto se suma la habitual resistencia al cambio, para aceptar la nueva conducción y las entusiastas ideas que trae el flamante sucesor.

Esta complicación llega a su punto álgido cuando fallece el fundador de la empresa, por ejemplo el abuelo. Es allí cuando los hijos y nietos ven la oportunidad de reacomodación para resarcirse de todas sus demandas contenidas, de acceder a ascensos jerárquicos y en otros casos de reclamar su parte para poder independizarse. De esta manera destruyen la empresa, pues su brújula no es la que indica lo más adecuado, seguir juntos o separarse, sino lo que cada uno necesita egoísta e inmediatamente. Además, consideran que es el momento para cobrar todas las facturas que se acumularon, debido a los conflictos que cada uno de los integrantes sumó a lo largo de la experiencia.

Las empresas familiares en el Perú representan la base del desarrollo de la economía. Detrás de cada empresa grande se encuentra una familia que gestó sus inicios y creció porque tuvo la visión de ceder parte de su control a cambio de un crecimiento exponencial. **El gobierno corporativo** es crucial para ello. El crecimiento económico y la globalización representan un reto actual para las empresas familiares, que las conduce a solo dos destinos: el éxito o el fracaso.

Parecería que el gobierno corporativo es un tema sofisticado para las empresas familiares, pero si exploramos el tema, resulta que puede ser una herramienta fundamental para el crecimiento, la gestión y el éxito del negocio familiar. Las empresas que lo adoptan muestran un mejor desempeño que las llevan a tener, entre otros, mejor acceso al capital, mayor confianza de inversionistas y menor costo del capital.

A través de este proceso, se establecen mecanismos de protección a nivel patrimonial adecuado y acorde a los requerimientos de la familia empresaria, utilizando diversos vehículos jurídicos que permiten una protección óptima del patrimonio. Estos mecanismos tienen como objetivo prever, controlar y/o eliminar

riesgos contra el patrimonio de la familia empresaria **Un Plan de Protección Patrimonial** es una herramienta poderosa para prevenir situaciones de crisis.

Son muchos los casos de empresas familiares que entran en crisis por no administrar adecuadamente su patrimonio y por no tomar en cuenta las consecuencias de ponerlo en riesgo continuamente. Para evitar que ello suceda, es recomendable profesionalizarse como empresa familiar y, como parte de este proceso, diseñar un Plan Estratégico de Protección Patrimonial (PEPP). Esta herramienta recoge un conjunto de mecanismos y políticas que permiten blindar el patrimonio familiar, este plan debe ser elaborado a la medida de las necesidades y características de cada empresa familiar, considerando su giro y la visión que tienen los propietarios sobre el futuro de su negocio. Como paso inicial, se debe formar un Consejo Familiar donde puedan analizar, discutir y acordar los mecanismos que protegerán su patrimonio. Deberán determinar niveles de endeudamiento considerando topes máximos, así como definir sus políticas de financiamiento e inversión.

Al respecto, una típica forma de poner en riesgo el patrimonio ocurre cuando los propietarios piden créditos a los bancos –a título personal— para poder cubrir operaciones de sus negocios. Generalmente, hacen esto porque las tasas de interés para personas naturales son más bajas que para personas jurídicas.

Ante ello, es importante que la familia tenga en cuenta, al establecer su estrategia financiera, los beneficios de tener una estructura de financiamiento mixta (deuda y patrimonio), dado que con ella no solo se minimiza el riesgo patrimonial - ya que es recomendable que la empresa se apalanque con dinero de terceros - sino que además estos gastos financieros son deducibles de impuestos generando un menor pago tributario.

Dependiendo de la visión de la familia empresaria y en caso deseen mantener el patrimonio solo bajo el control y dirección de la familia, los especialistas sugieren que los hijos o nietos de los fundadores se casen con régimen de separación de bienes para evitar que ingresen personas que no conocen del negocio familiar o que tienen intereses distintos.

No obstante, no es fácil lograr consenso al interior del Consejo Familiar sobre los mecanismos de protección que se establecerán, por lo que siempre será necesario contar con la participación de terceros o especialistas que brinden su opinión objetiva sobre cada punto en particular y así ayudar a definir el mejor plan posible para la realidad de cada empresa familiar.

Uno de los temas importantes a tratar y acordar en las empresas familiares es el patrimonial. Generalmente muchas cuestiones vinculadas a este ámbito no se prevén, no son planificadas, no se hablan, no se acuerdan hasta que estamos frente a lo inevitable: llámese una contingencia, una muerte, una enfermedad, o cualquier tipo de situación que ponga en juego parte de aquello (o todo aquello) que llevó tantos años construir y proyectar.

A estas “contingencias” se les aplica planes de acción y prevención de todo tipo, y especialmente en la parte patrimonial pueden llegar a evitar varios conflictos. A esto le denominamos la “ingeniería jurídica”, es decir, diseñar medidas preventivas es una actitud inteligente y visionaria respecto de la sostenibilidad de la empresa.

Entre las medidas de planificación encontramos varios elementos: la cesión de derechos y bienes en vida es uno de ellos. Para que los futuros herederos reciban parte de su herencia no es necesario que una persona fallezca, así como se pueden poner casas a nombre de los hijos con reserva de usufructo (a esto se le llama donación con reserva de usufructo), también se puede hacer lo mismo con las acciones de una Sociedad Anónima por ejemplo. Esto puede llegar a ser una buena medida preventiva para evitar un posible conflicto sucesorio, además de implicar menos costo a la hora de transferir. Más allá de eso esto debe ser tratado con cuidado, no todos los herederos están en condiciones de ser socios (pueden ser incapaces, no tener ganas de serlo, no estar comprometidos con la sociedad y en este caso faltarles el afecto por la empresa, entre otras causas). En estos casos se piensa en la protección por afuera de la empresa, es decir, con bienes que compensen lo que los otros han recibido. Para realizar esto es necesario proyectar el patrimonio y un trabajo en equipo entre abogados (que conocen de los límites de lo que se puede transmitir y lo relacionado con las sucesiones y sus conflictos) y contadores (que conocen los métodos para valorar el patrimonio y todos los

aspectos impositivos). Es un trabajo complejo, sin embargo la experiencia nos indica que las personas que lo hicieron ya están tranquilas porque dejan “ordenada la sucesión”.

En este sentido, algunas empresas también deciden crear otras unidades de negocios con participaciones sociales mayoritarias para quienes llevan adelante ese emprendimiento, lo cual resulta altamente positivo porque entre sus consecuencias está el incentivo a los familiares a cumplir sus sueños, satisfacer sus necesidades y por otro lado, se diversifican los negocios y con ello el riesgo. En este caso, la empresa madre, invierte (a modo de préstamo a veces o como inversión genuina) en unidades de negocios, que es conveniente que estén separadas de la primera y sean totalmente autónomas, esta es una de las maneras de protección o blindaje de cada una de las unidades de negocios. En la práctica, las empresas que han realizado estas acciones han encontrado un gran beneficio porque sus integrantes se encuentran altamente motivados y gestionan con pasión cada emprendimiento, le dan vida a sus ideas, a su visión y llegan a financiar a la unidad madre en épocas de crisis. Estas empresas deben contar con un sistema de Gobierno Corporativo impecable, en que estén claras las pautas de información e interacción entre las distintas empresas, las obligaciones y los derechos de los socios que participan de cada una de ellas; siempre con las debidas precauciones de tomar todos los recaudos legales para no tener problemas luego con extensiones de responsabilidades de una unidad de negocios a otra.

Por otro lado, y siguiendo con las contingencias, las empresas hoy en día “tercerizan” algunos riesgos con un buen sistema de seguros por ejemplo. Los seguros, tan utilizados actualmente hoy para la protección propia, también se pueden aplicar eficazmente en las empresas. De esta manera quedan, no protegidas, pero sí mas cubiertas contra eventuales riesgos. En este sentido las empresas van más allá de lo que la ley exige a nivel laboral o según la actividad, sino que protege a sus “hombres clave” con seguros especiales que no son otra cosas que un seguro de vida con la opción de capitalización y ahorro (lo que actualmente se deduce impositivamente). Estos seguros son una opción para cubrir parte del tratamiento de enfermedades, o fallecimiento, o en el caso en que haya que pagarle la parte a un socio que se va o que precisa ayuda económica por alguna situación personal, también en caso de fallecimiento; en estos casos lo más

aconsejable es que la beneficiaria del seguro sea la empresa y que pautе claramente cómo destinará sus componentes dado el caso.

Prever el caso de salida del socio es otra manera de prevenir, esta situación puede generar varios conflictos: que el socio le venda a un tercero, o que por ejemplo pida por su parte un valor que la empresa no puede pagar, entre otras situaciones que se suelen presentar. Los empresarios deben conocer cuánto vale su empresa, no por intuición sino por parámetros y criterios objetivos y medibles. Por otra parte, cada uno de los socios debe conocer cuánto vale su parte social, en base a criterios acordados previamente, pensados a largo plazo, y para ello existen varias técnicas y métodos que pueden utilizar. Además de estas, existen otras herramientas, sociedades de protección patrimonial, fideicomisos y otras figuras jurídicas sumamente útiles a la hora de pensar de qué manera se puede proteger una familia empresaria proactiva; justamente por ello se requiere una visión a largo plazo para poder entender y aplicar estas medidas.

El planeamiento sucesorio tiene por objeto asegurar la supervivencia de la Empresa Familiar y su continuidad en manos de la Familia Empresaria. Se materializa a través de la celebración del Protocolo Familiar (con la ejecución simultánea de actos complementarios a éste), así como también mediante la creación de órganos de gobierno familiar como la Junta y el Consejo de Familia y la correcta delimitación de las potestades de los órganos societarios como la Junta General de Accionistas y el Directorio de la Empresa Familiar.³²

El Protocolo Familiar es un acuerdo marco suscrito por los familiares socios (y por quienes previsiblemente lo serán) de una Empresa Familiar, que tiene por objeto principal regular las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa (ver modelo de los tres círculos de Jones Davis y Renate Tanguri), a fin de facilitar la continuidad de esta última y permitir que se mantenga en manos de la Familia Empresaria. El Protocolo Familiar incluye tres (3) tipos de pactos:

- **Pactos con “fuerza moral”:** son acuerdos que generan normas de conducta para los miembros de la familia elaboradas sobre la base de la

³² Ver páginas 26-31 y 56-62 de Sánchez-Crespo, Antonio y Alberto Sánchez y Sánchez, Op. Cit.

cultura y los valores de la Familia Empresaria, los cuales deben ser transmitidos de generación en generación. Su incumplimiento no determina sanciones patrimoniales ni puede ser remediado por la vía judicial o arbitral. La sanción es normalmente el reproche de la propia familia.

- **Pactos contractuales con eficacia entre las partes:** son acuerdos que generan obligaciones para los miembros de la familia (por ejemplo, no competir con la propia empresa mediante la realización de actividades económicas similares, condiciones para el acceso a cargos dentro de la empresa, política de préstamos). Su incumplimiento puede determinar la aplicación de sanciones patrimoniales y puede ser remediado mediante la vía judicial o arbitral.
- **Pactos contractuales con eficacia frente a terceros:** son acuerdos que generan obligaciones exigibles no sólo a las partes, sino que además resultan oponibles frente a terceros (por ejemplo, la restricción estatutaria para la transferencia de acciones inscrita en el Registro Público). Los actos celebrados por terceros que transgredan dichos acuerdos pueden ser declarados ineficaces por la vía judicial o arbitral.

Las materias que deben regularse en el Protocolo Familiar son:

- **Ámbito de aplicación:** objetivo (empresas y bienes) y subjetivo (personas que quedarán vinculadas por el mismo).
- **Órganos de gobierno de la empresa:** determinación de los órganos de gobierno (Consejo Directivo y Junta General de Accionistas), lineamientos para su composición y funcionamiento y posibilidad de contar con consejería externa.
- **Órganos de gobierno de la familia:** determinación de los órganos de la Familia Empresaria (Junta de Familia y Consejo de Familia) y lineamientos para su composición y funcionamiento.
- **Criterios para evitar la confusión del patrimonio empresarial del patrimonio familiar.**

- Políticas de incorporación de miembros de la familia a puestos de trabajo dentro de la Empresa Familiar, así como lineamientos objetivos para la fijación de retribuciones y préstamos.
- Régimen de transmisión de las acciones de la Empresa Familiar, tanto intervivos como mortis causa, en forma voluntaria o forzosa, y criterios para su valorización, a fin de que la propiedad de las mismas se mantenga en manos de la Familia Empresaria.
- Previsiones a adoptar por los socios, particularmente en lo que respecta a su régimen matrimonial y a su propia organización sucesoria mediante el otorgamiento de testamento.
- Política de dividendos.
- Relaciones de la empresa con los familiares que no trabajen en ella (acceso y otorgamiento de información).
- Sometimiento de conflictos a tribunales arbitrales.
- Lineamientos para la revisión periódica del Protocolo Familiar.

El Protocolo Familiar no basta por sí sólo para la regulación de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa. Es necesario que sea complementado a través de la suscripción de convenios pre y post nupciales, el otorgamiento de testamento por parte de los miembros de la Empresa Familiar y la elaboración de estatutos sociales bien estructurados. Cabe destacar que no existe un modelo tipo de Protocolo Familiar aplicable a todas las empresas, debido a que cada una de ellas responde a una idiosincrasia y cultura especiales. En ese sentido, lo realmente importante para que dicho instrumento funcione es su proceso de elaboración y que su suscripción sea producto del consenso de todos los miembros de la Familia Empresaria o, por lo menos, de quienes tienen el control de la empresa. El momento ideal para la elaboración del Protocolo Familiar es cuando existen buenas relaciones entre los integrantes de la familia. No es recomendable hacerlo cuando existen conflictos o tensiones.

Tal como se indicó anteriormente, el Protocolo Familiar no basta para regular las relaciones entre la propiedad, la empresa y la familia, siendo el testamento una herramienta legal complementaria que puede coadyuvar a asegurar la continuidad de la Empresa Familiar. Algunas de las disposiciones especiales que se pueden establecer mediante testamento son: la constitución de usufructo sobre los bienes

que integran la masa y la obligación de mantener indivisa la empresa por un período máximo de cuatro (4) años.

La constitución del usufructo permite que el uso y disfrute sobre determinados bienes sean ejercidos por un tercero, mientras que los herederos o legatarios mantienen la nuda propiedad de los mismos. Si dicho usufructo es oneroso, luego de la muerte del causante los ingresos provenientes del mismo serán de titularidad de los herederos o legatarios. De esta manera, se asegura la explotación económica de los bienes luego de la muerte, sin perjudicar los intereses económicos de las personas antes referidas.

La obligación de mantener indivisa la empresa permitirá que se mantenga la unidad del negocio y la continuidad de la propiedad del mismo en manos de la Familia Empresaria, es recomendable que el empresario familiar otorgue testamento porque de esta manera se establecen reglas claras para el reparto ordenado de sus bienes, así como para la continuidad de la Empresa Familiar bajo titularidad de la Familia Empresaria. Adicionalmente, en tanto el testamento haya sido elaborado correctamente, se minimiza la posibilidad de que se generen los típicos conflictos familiares que tienden a paralizar la explotación de los bienes del causante y las pugnas en torno a la Empresa Familiar, que derivan en su ruina económica.

Otra de las formas de complementar el Protocolo Familiar es mediante la celebración de convenios pre y post nupciales. Es importante tener en consideración que, en caso se celebre un convenio prenupcial pero los contrayentes optasen por el régimen patrimonial de gananciales, dicho convenio tendría que limitarse a regular el régimen general de administración y disposición de bienes (incluyendo el otorgamiento de los poderes necesarios para tales efectos) y el destino de los mismos para el caso de separación o divorcio. Finalmente, en legislaciones tan restrictivas como la nuestra es difícil afirmar que puedan efectuarse pactos sobre aspectos extra patrimoniales como el caso la patria potestad o tenencia de los hijos, pues éstos últimos están regulados por normas de carácter imperativo.

No existen obstáculos normativos para la celebración de dichos convenios, pero el alcance de los mismos dependerá de si las partes están sujetas a un régimen

patrimonial de gananciales o de separación de bienes. El régimen de separación de patrimonios y la existencia de acuerdos prenupciales o post nupciales cuando los cónyuges están vinculados a Empresas Familiares es recomendable porque evita la confusión de los bienes de propiedad del cónyuge con el miembro de la Familia Empresaria con quien se ha casado, y particularmente respecto de las acciones representativas del capital de la Empresa Familiar.

Es un mecanismo preventivo de orden patrimonial que puede evitar los descalabros propios de una división forzosa de bienes, y, particularmente, la pérdida del control de la Empresa Familiar al distribuirse las acciones representativas de su capital social. Los acuerdos pre y post nupciales son complementarios a la adopción del régimen de separación de patrimonios y cumplen también las finalidades antes señaladas, pudiendo prever mecanismos jurídicos indemnizatorios para la salvaguarda patrimonial del cónyuge que no integra la Familia Empresaria.

Adicionalmente, también a través del estatuto social se pueden complementar las disposiciones del Protocolo Familiar. Algunas de las condiciones o limitaciones para la transferencia de acciones representativas del capital social de una Empresa Familiar son las siguientes:

- Derecho de adquisición preferente, según el cual en caso algún accionista decida transferir las acciones de su propiedad, los demás accionistas tendrán una primera opción de compra para la adquisición de las mismas. Normalmente, en caso los accionistas no ejerzan el derecho de adquisición preferente, el socio correspondiente podrá transferir sus acciones a cualquier tercero. Sin embargo, en el supuesto de Empresas Familiares pueden establecerse restricciones adicionales.
- Voto de la Junta General de Accionistas, que implica un pronunciamiento de este órgano societario respecto de la conveniencia o no de transferir las acciones a determinados terceros, en caso no haya sido ejercido el derecho de adquisición preferente señalado en el punto anterior. Como se puede apreciar, esta limitación actúa como un segundo filtro respecto del ingreso de terceros extraños a la sociedad.

- Adquisición de las acciones por la propia sociedad (Empresa Familiar), supuesto que normalmente se produce cuando es ejercido el derecho de voto. Supone la devolución del valor de sus acciones al accionista interesado en transferirlas y la subsiguiente reducción del capital social.
- Limitación para que las acciones o participaciones sólo puedan ser transferidas o adquiridas por familiares que tengan un determinado grado de parentesco con su titular. Esta limitación resulta de bastante utilidad para efectos de la delimitación de los sujetos a quienes los socios podrían transferir sus acciones mediante legado.

Además de las antes señaladas, otras condiciones o limitaciones relacionadas con el ejercicio de los derechos derivados de las acciones que pueden incorporarse en el estatuto social son las siguientes:

- En caso que los accionistas no puedan asistir a la Junta General de Accionistas personalmente, sólo podrán actuar como sus representantes otros accionistas o las personas que mantengan con ellos vínculos de parentesco dentro de un grado determinado.
- En caso de accionistas menores de edad (cuya titularidad se derive de herencias o legados provenientes de uno de sus padres), puede establecerse estatutariamente qué personas podrán representarlos en Junta General de Accionistas, a fin de excluir al padre sobreviviente (pariente por afinidad o “político”) de la injerencia en los asuntos de la Empresa Familiar.
- Establecimiento de condiciones u obligaciones específicas que deberán cumplir los accionistas de la Empresa Familiar, a fin de mantener su condición de tales, como por ejemplo la adhesión al Protocolo Familiar o la obligación de contraer matrimonio bajo un régimen de separación de bienes.
- Creación de clases de acciones con derechos y obligaciones especiales. A manera de ejemplo, pueden crearse acciones sin derecho a voto (que otorgan únicamente derecho a participar de manera preferente en las

utilidades) que podrían ser para los accionistas “pasivos”, es decir para aquellos que no participan en la administración de la sociedad.

La inclusión de las condiciones antes señaladas en el estatuto social es recomendable para que la propiedad de la empresa se mantenga en manos de la Familia Empresaria. Por su parte, las cláusulas relacionadas con la representación son disposiciones preventivas, cuyo objeto es evitar que terceros ajenos a la familia puedan tomar indirectamente decisiones en torno a la Empresa Familiar. Finalmente, la inclusión estatutaria de dichas cláusulas determina su oponibilidad frente a terceros y la posibilidad de considerar ineficaces los actos que las contravengan.

Todas las Empresas Familiares que han sobrevivido a la tercera generación y que continúan en manos de los descendientes del fundador original lo han logrado por haber implementado, de una u otra forma, alguno o todos los mecanismos de planeamiento sucesorio anteriormente explicados. En la actualidad, existe en Europa una asociación denominada “Les Henokiens” que reúne entre sus miembros a las Empresas Familiares más longevas que existen en el mundo. De hecho, el requisito esencial para pertenecer a esta asociación es ser una empresa con por lo menos una antigüedad de doscientos años, pero bajo la propiedad de los descendientes de la familia fundadora.

A continuación explicaremos la naturaleza y las ventajas de determinadas herramientas jurídicas que pueden ser empleadas en el marco de planeamientos sucesorios corporativos de Empresas Familiares.

Usualmente el crecimiento económico de las Familias Empresarias va acompañado de la creación de una diversidad de sociedades para la implementación de negocios específicos. En ese contexto, es común que el capital de las sociedades creadas pertenezca en similares proporciones (aunque eso dependerá de los aportes que efectúe cada socio) a las mismas personas. De esta manera, se produce un crecimiento horizontal, en el marco del cual se requerirá la participación de todos los socios para la adopción de las decisiones que conciernan a cada una de las sociedades.

En este contexto, la creación de una sociedad holding tiene como ventaja la generación de un control vertical sobre las empresas que integran el grupo económico familiar, control que resulta simplificado debido a que los accionistas de la sociedad holding determinan (en una sola oportunidad) las políticas del grupo económico, a fin de que sean aplicadas por la propia holding en las demás sociedades. En buena cuenta, deja de ser necesaria la expresión y concurrencia de la voluntad de todos los accionistas en caso cada sociedad requiera que su Junta General adopte un determinado acuerdo.

El beneficio de una sociedad holding off shore es que las acciones representativas de su capital social estarán sujetas al marco normativo del país de constitución (extraterritorialización) y, por lo tanto, dependiendo de dónde se constituyan, a un régimen de transferencia sucesoria más flexible.

De otro lado tenemos la Fundaciones de Interés Privado, que tienen naturaleza de persona jurídica y es creada con un propósito específico, que puede ser organizar, administrar y ejecutar toda una estructura de sucesión empresarial. Para tales efectos, el fundador transfiere previamente a su muerte los bienes integrantes de su patrimonio (a título gratuito u oneroso) y establece una serie de órdenes de administración y disposición que deben ser cumplidas por la FIP en beneficio de determinadas personas (denominadas los beneficiarios).

En aplicación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la existencia de un plan sucesorio empresarial basado en criterios objetivos puede asegurar a los outsiders de la empresa que el traspaso generacional será llevado a cabo en forma ordenada y en una dirección predeterminada. Al ser transferidas a la FIP, las acciones de la Empresa Familiar integran un patrimonio independiente, distinto al del propio fundador o de los beneficiarios. Sin embargo, el fundador puede mantener el control de la empresa a través de la FIP si es el beneficiario de ésta. Las disposiciones sucesorias de los países de los fundadores no son oponibles a la fundación. En ese sentido, no es posible impugnar el plan sucesorio por contraposición a las normas vigentes en el Perú. Los bienes donados a la FIP sólo son perseguibles en caso se acuse de un fraude a los acreedores dentro de un plazo de prescripción de tres (3) años, contado desde la fecha en que se efectúe la donación.

La FIP puede tener como beneficiario al propio fundador o a cualquier tercero designado por éste. En caso se decida emplear dicho vehículo jurídico para la implementación de un plan sucesorio, los beneficiarios del mismo podrían ser los herederos del fundador.

Finalmente tenemos como herramienta jurídica para ser empleada en el marco de planeamiento sucesorio corporativo de Empresas Familiares al fideicomiso que es un contrato en virtud del cual un sujeto determinado (denominado fideicomitente) segrega un conjunto de activos (y pasivos) de su titularidad (denominado patrimonio fideicometido) y lo transfiere en dominio fiduciario a un sujeto denominado fiduciario, para que éste cumpla con cargo a dicho patrimonio uno o varios propósitos específicos, en beneficio del fideicomitente o de terceros (denominados fideicomisarios).

El dominio fiduciario no comporta la transferencia de la propiedad de los bienes, sino el otorgamiento de un conjunto de potestades y atribuciones para el fiduciario, a fin de que éste dé a los bienes fideicometidos el destino para el cual fue constituido el fideicomiso. El patrimonio fideicometido es independiente al patrimonio del fideicomitente y del fiduciario, quien está obligado a llevar contabilidad separada por el mismo.

Una de las principales ventajas de la constitución de un fideicomiso es que los bienes que integran el patrimonio fideicometido son independientes al patrimonio del fideicomitente y del fiduciario, y quedan afectados a un fin predeterminado. Por ello, el manejo de la sucesión empresarial a través de un fideicomiso que se constituya con la finalidad de administrar temporalmente las acciones representativas del capital social de la Empresa Familiar, puede ser una fórmula interesante para garantizar la sucesión y evitar las pugnas entre los accionistas por el poder y el control de la misma, en la medida que el ejercicio de los derechos políticos y económicos correspondería al fiduciario y sería efectuado de acuerdo con las instrucciones que haya dado el fideicomitente.

De acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Ley No. 26702, sí es

posible constituir fideicomisos testamentarios en el Perú. El fideicomiso testamentario tiene por objeto la transferencia del dominio fiduciario sobre determinados bienes del causante, para que luego de la muerte de éste el fiduciario les dé el destino predeterminado por aquél. Sin embargo, en caso el fideicomitente tenga herederos forzosos, los bienes que se transfieran en fideicomiso no deberán exceder del tercio o medio de libre disposición, según sea el caso, a fin de no afectar la legítima de los forzosos.

A diferencia de lo que ocurre en otros países, en el Perú la función de fiduciario no la puede cumplir cualquier persona natural o jurídica, sino únicamente las empresas del Sistema Financiero autorizadas para operar por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, tales como: Bancos, Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Municipales de Crédito Popular, Edpymes, Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, así como las empresas de servicios fiduciarios.

Una de las principales es que se consigue la exclusión de determinados bienes de la masa hereditaria y su gestión profesional en cabeza de una empresa del Sistema Financiero nacional, a fin de que se cumpla con las disposiciones de última voluntad del causante. Así, el fideicomiso testamentario puede emplearse como una herramienta complementaria de planeamiento sucesorio para garantizar la continuidad de la Empresa Familiar. Por ejemplo, transfiriendo los bienes que integran el patrimonio fideicometido (como incentivo o premio) a los herederos forzosos que cumplan determinadas obligaciones impuestas por el causante (pero que no puedan ser exigibles de otra manera) o segregar un número de acciones representativas del capital social de la Empresa Familiar a fin de que con cargo a éstas se vote en un determinado sentido en las Juntas Generales de Accionistas en asuntos específicos que se sometan a ella.

Y es que la situación económica actual exige a la empresa familiar optimizar los recursos y planificar sus obligaciones fiscales y su patrimonio con el objetivo de dentro de la más estricta legalidad, puedan contar con un asesoramiento profesional y especializado que le permita aprovechar la legislación actual para planificar adecuadamente su patrimonio empresarial y personal. En este sentido, supone una "necesidad vital para la supervivencia de estas empresas", que según

los datos que manejan aporta alrededor del 80 por ciento del PBI, la planificación de su patrimonio para tratar de protegerlo ante los potenciales riesgos, delimitar las responsabilidades del empresario como administrador y ahorrar sacando el máximo provecho al marco fiscal vigente. El objetivo es que optimice fiscalmente el negocio y el patrimonio familiar cubriendo las necesidades económico-patrimoniales tanto del empresario como de su familia. Por todo ello, la elaboración del documento denominado Protocolo Familiar es básica para la planificación de la transmisión de las empresas familiares, y es la piedra angular sobre la que descansa el futuro del negocio y de la familia, y la garantía de su supervivencia.

Una empresa familiar exitosa no es solamente fuente de empleo y prosperidad sino que a la postre se constituye en la más maravillosa fuente de desarrollo de la sociedad en la cual está inmersa. La responsabilidad social de la empresa familiar es ineludible e intrínseca a su naturaleza. Una empresa familiar debe propiciar responsabilidad social y su verdadera fortaleza en el tiempo es su valor agregado a la comunidad. En la medida en que ese valor agregado sea mayor, la recompensa que le otorgará la sociedad será la garantía de permanencia.

El aporte social es en este sentido un camino sin retorno: imprescindible en el presente para mantenerse en el tiempo. Las empresas familiares que han comprendido este axioma han dado los primeros pasos para sobrepasar los naturales obstáculos de toda organización humana. Las mayores dificultades y problemas que atentan contra la supervivencia de la empresa familiar no provienen siempre de su entorno. Curiosamente, los más nefastos inconvenientes nacen y prosperan al interior de estas organizaciones.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Las características actuales de las empresas familiares en el mundo societario se evidencian en que la mayoría de las veces que la empresa familiar no logra sobrevivir a las etapas posteriores a su creación, es porque el Fundador no tiene la capacidad de transformarse junto con la empresa, de adelantarse a las inevitables crisis de crecimiento o a sobrellevarlas y reaccionar a tiempo, o a pedir ayuda externa

SEGUNDA.- Existen situaciones desfavorables e inconvenientes que pueden afectar el patrimonio familiar de la empresa, si no se toman medidas adecuadas y eficaces a tiempo. Por ello las familias deben estructurar su patrimonio de tal forma que puedan separar los bienes que hacen parte de su negocio productivo, y los que comprenden el patrimonio familiar, minimizando los impactos negativos sobre los mismos.

TERCERA.- Los problemas que presentan las empresas familiares y que afectan la gestión del patrimonio familiar, son factores que interactúan en la empresa familiar, provenientes de la familia y de la empresa, que constituyen generadores de crisis y dificultades que afectan su adecuado desenvolvimiento.

CUARTA.- La familia, agobiada por las actividades rutinarias, posterga el tratamiento de cuestiones que son vitales para la subsistencia y desarrollo de la organización. Es muy importante resolver cada situación conflictiva toda vez que se presenta y anticiparse a las posibles complicaciones para prevenirlas y contar con una planificación en las sucesiones, ya que éstos son criterios básicos que facilitan la resolución de los problemas y son claves importantes para el éxito.

QUINTA.- Diseñar medidas preventivas es una actividad inteligente y visionaria respecto de la sostenibilidad de la empresa.

SEXTA.- Una empresa familiar exitosa no es solamente una fuente de empleo y prosperidad, sino que a la postre se constituye en la más maravillosa fuente de desarrollo de la sociedad en la cual está inmersa. Una empresa familiar debe propiciar responsabilidad social y su verdadera fortaleza en el tiempo es su valor agregado a la comunidad. En la medida en que ese valor agregado sea mayor, la recompensa que le otorgará la sociedad será la garantía de permanencia.



SUGERENCIAS

PRIMERA.- Se debe contar con una planificación previa y consensuada de la sucesión tanto del mando como de la empresa en sí, ya que es una situación inevitable, que a corto o mediano plazo, la empresa familiar deberán enfrentar.

SEGUNDA.- Un buen esquema jurídico y financiero, protector del patrimonio familiar, les permitirá proyectar su empresa familiar a generaciones futuras, si se fundamenta en responder a los siguientes criterios: contemplar los riesgos sucesoriales, limitar los riesgos patrimoniales que afecten los bienes que la familia no quiere exponer, adecuada exigencia de los compromisos asumidos por la familia en el Protocolo Familiar, inclusión de los acuerdos sobre Gobierno Corporativo que la empresa estableció, establecimiento de los mecanismos de solución de conflictos que la familia y los socios han establecido y claridad sobre el papel protector que tiene el Consejo de Familia.

TERCERA.- Es importante tener claro que el tamaño de la empresa no es una limitante para la formación y buen funcionamiento de los órganos de gobierno fundamentales de las sociedades, como son la Junta General de Accionistas (Junta de Familia) y el Consejo de administración (Consejo de Familia). Este último debe tomarse seriamente y ser el organismo rector de la estrategia y la guía directiva de la sociedad. Su integración en las empresas familiares es un proyecto clave para la supervivencia de las mismas y debe estructurarse profesionalmente para formalizar la toma de decisiones

CUARTA.- La elaboración del documento denominado **Protocolo de Familia** es básica para la planificación de la transmisión de las Empresas Familiares, y es la piedra angular sobre la que descansa el futuro del negocio y de la familia, y la garantía de su supervivencia.

QUINTA.- El Estado debe promover el crecimiento de las Empresas Familiares creando leyes que protejan su subsistencia, implementándose políticas empresariales, políticas familiares y políticas patrimoniales.

SEXTA.- El crecimiento significativo de las empresas familiares en todo el mundo y también en el Perú plantea la necesidad de introducir en ellas mejores prácticas organizacionales y de gestión que converjan hacia el objetivo común: la generación de utilidades y el retorno de la inversión.

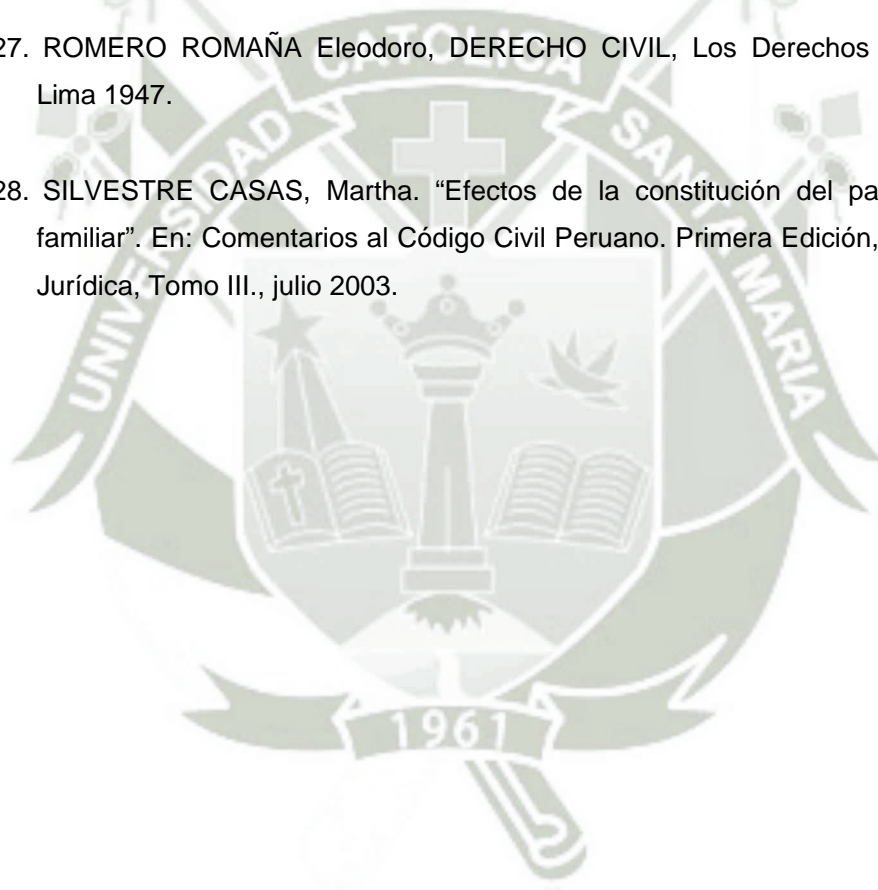


BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR LLANOS, Benjamín. “La Familia en el Código Civil Peruano”. Editorial San Marcos. Segunda Reimpresión. Lima, Enero 2010.
2. ALFONSO, Dolores (1998). Empresa familiar. Bajo la sombra del padre. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UDA
3. ALVIS INJOQUE, Sharon, “Beneficiarios del patrimonio familiar”. En: Código Civil Comentado. Primera Edición, Gaceta Jurídica, Tomo III
4. ARIAS SCHREIBER PEZET, Max: “Inventario valorizado de los bienes de la sociedad”. En: Código civil comentado, Tomo II, Derecho de familia, Parte Primera, 2ª edic., Lima Gaceta Jurídica, junio 2007.
5. ARIAS SCHREIBER PEZET, Max: Exégesis del Código civil peruano de 1984, Tomo VII, Derecho de Familia, Lima, Gaceta Jurídica, agosto 2007.
6. ARIAS SHEREIBER, Max y ARIAS – SCHREIBER MONTERO, Ángela. “Patrimonio Familiar”, en: Exegesis Derecho de Familia, Lima, Gaceta Jurídica, julio 2004, Tomo IX.
7. CASILLAS, J. C., DÍAZ, C., VÁZQUEZ, A., (2005). La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones. Universidad de Sevilla. Ed. Thomson.
8. CEJA, L. (2009). Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria. Cátedra de Empresa Familiar de IESE. Newsletter N° 44. Universidad de Navarra.
9. CRESPO, J. (1998). La empresa familiar. Idea N° 15. Buenos Aires.
10. CORNEJO CHAVEZ, Héctor. “Derecho Familiar Peruano - Tomo II”. Edit. Librería Studium. Sexta Edición. Lima, 1987.

11. DE ALMEIDA SANCHEZ, Ana Sofía. El Patrimonio Familiar – Breve Análisis. En Gaceta Jurídica Nro. 12 Mayo 2007. El Código Civil en su Jurisprudencia.
12. DODERO, S. (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires. El Ateneo.
13. FERNÁNDEZ MOYA, J. En busca de resultados. Mendoza. Ed. Universidad del Aconcagua. 2º Edición.
14. FERRÉ, M. (2007). Familia Empresaria vs. Empresa Familiar. Conceptos, diferencias e implicancias. Revista de Egresados, PAD.
15. GALLEGOS CANALES, Yolanda y JARA QUISPE, Rebeca S. “Manual de Derecho de Familia”. Jurista Editores, Primera Edición, Lima 2008.
16. GALLO, Miguel A. (1995). Empresa Familiar. Barcelona. Ed. Praxis S.A.
17. GONZÁLEZ CRUZ, T. Cátedra Empresa Familiar. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
18. HINOSTROZA MINGUEZ, ALBERTO: PROCESOS NO CONTENCIOSOS, LIMA, GACETA JURÍDICA, MARZO 2001.
19. IESE (1986). La Empresa Familiar No. 1. Barcelona. Ed. Vicente Font Pascual.
20. IESE (1986). La Empresa Familiar No. 2. Barcelona: Ed. Vicente Font Pascual.
21. J.C. CASILLAS, C. DÍAZ Y A. VÁZQUEZ (2005). La Gestión de la Empresa Familiar. Madrid. Ed. Thompson.
22. LEACH, P. (1996). La Empresa Familiar. Buenos Aires. Ed. Granica S.A.

23. LEVINSON, H. (1971). Conflictos de la Empresa Familiar. Revista Progreso.
24. MARISTANY, J. Empleo y desarrollo de personal. Buenos Aires. Ed. Contabilidad Moderna.
25. NOGALES, F. (2008). La Familia Empresaria. España. Ed. Díaz de Santos.
26. PLACIDO VILVACHAGUA, Alex. Patrimonio Familiar. En el Código Civil Comentado Tomo III. Edit. Gaceta Jurídica 1ra edición, julio 2003.
27. ROMERO ROMAÑA Eleodoro, DERECHO CIVIL, Los Derechos Reales, Lima 1947.
28. SILVESTRE CASAS, Martha. "Efectos de la constitución del patrimonio familiar". En: Comentarios al Código Civil Peruano. Primera Edición, Gaceta Jurídica, Tomo III., julio 2003.





PLANTEAMIENTO TEORICO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANTE LA AFECTACION DE LA GESTION DEL PATRIMONIO FAMILIAR, AREQUIPA 2013”

1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.2.1. **Campo:** Ciencias Jurídicas

1.2.2. **Área:** Derecho Empresarial

1.2.3. **Línea de la Investigación:** Empresas familiares y patrimonio familiar.

1.2.4. **Análisis de Variables:**

Variable Independiente:

Las empresas familiares

- Orígenes de las empresas familiares
- Situación actual de las empresas familiares
- Problemática de las empresas familiares
- Características de las empresas familiares
- Tratamiento normativo para las empresas familiares

Variable Dependiente:

El patrimonio familiar

- Orígenes del patrimonio familiar
- Naturaleza jurídica del patrimonio familiar
- Afectación de la gestión del patrimonio familiar
- Alcances jurídicos del patrimonio familiar
- Tratamiento normativo para el patrimonio familiar

1.2.5. Tipo y nivel de investigación

◆ **TIPO:**

- Por el objetivo: Aplicada
- Por el enfoque: Especializada
- Por la perspectiva temporal: Coyuntural
- Por las fuentes de información: Documental y de campo

◆ **NIVEL DE INVESTIGACIÓN:**

- Descriptiva - Explicativa

1.2.6. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles son los problemas que presentan las empresas familiares y que afectan la gestión del patrimonio familiar?
- ¿Cuáles son las características actuales de las empresas familiares en el mundo societario?
- ¿Cuáles son los alcances jurídicos de la gestión del patrimonio familiar en el mundo societario?

1.3. JUTIFICACION DEL PROBLEMA

La investigación posee:

Importancia, porque las empresas familiares tienen que luchar por la subsistencia y la superación en un mercado en el que tienen que afrontar y resolver su propia

problemática, puesto que muchas de las empresas nacieron con pocos recursos, pero estos recursos se debe acumular para crecer, puesto que las empresas familiares son la forma de realización y crecimiento más importante del país.

Utilidad, porque las empresas familiares son las más preparadas para las crisis económicas que se registre, dado que las empresas familiares son la realidad donde, más que dar dinero es dar la capacidad de una enseñanza viva, las empresas familiares son las que generan más PBI y son los mayores generadores de empleo en el país.

Originalidad, porque cuando se es miembro de la familia, hay un conocimiento profundo y natural de la gestión de la empresa que implica el roce continuo entre los miembros involucrados a la actividad, es por ello que una de las ventajas es la no existencia de horarios fijos, pero se debe llevar siempre la empresa a una flexibilidad en los cargos habilitando la comunicación.

Relevancia jurídica, porque la característica más relevante de las empresas familiares es que el emprendedor tiene la intención de transmitir su empresa a la generación siguiente. Sin embargo, no todas estas organizaciones consiguen pasar después de la tercera generación, y las que lo consiguen muchas pierden su carácter familiar afectando con ello la gestión del patrimonio familiar.

2. MARCO CONCEPTUAL

a. EMPRESA

Es una organización económica destinada a producir bienes, venderlos o obtener un beneficio. Es el eje de la producción al menos en su forma contemporánea, pues a través de ella se realiza todo el proceso productivo. La Empresa se caracteriza por tener un fin lucrativo, así como un fin mercantil, es decir produce bienes destinados al mercado y finalmente tiene responsabilidad llamada también riesgo, según la cual la Empresa es la única responsable de la marcha de la entidad ya que puede existir pérdidas o ganancias. Por otro lado, la Empresa debe responder ante la sociedad y el Estado por la calidad de sus productos.

b. MICRO EMPRESA

En el Perú la microempresa es una unidad económica constituida por una persona natural o persona jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicio, cumpliendo los siguientes requisitos: El número total de trabajadores debe ser como máximo de 10, el niveles de venta anuales debe ser como máximo de 150 UIT.

c. PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa es una entidad independiente, cuya venta anual en valores no excede 850 UIT y el número de personas que la conforma no excede de 50, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

d. EMPRESARIO

El concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa, concebida ésta como realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa, y es la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue objetivos coherentes con los fines a conseguir por la empresa en un intervalo temporal. En definitiva, el empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de administrar (establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos).

e. MICROEMPRESA INFORMAL

Son de pequeña escala, demandan un uso de tecnologías simples, a causa de su espacio laboral y de la poca división del trabajo y de la propiedad de los medios de producción necesitan de un escaso requerimiento de capital, estas operar al

margen del marco institucional, sin permiso y sin protección legal de los trabajadores.

f. EMPRESA FAMILIAR

Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

g. LOS RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación. La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas. Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los

resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

h. CONSTITUCIÓN DE PATRIMONIO FAMILIAR

El patrimonio familiar es la afectación de un inmueble para que sirva de casa habitación a miembros de una familia o para que esté destinado a la agricultura, la artesanía, la industria o el comercio como fuente de recursos que asegure su sustento.

El patrimonio familiar no puede exceder de lo necesario para la morada o el sustento de los beneficiarios. Es inembargable, inalienable y transmisible por herencia. La constitución del patrimonio familiar no transfiere la propiedad de los bienes del que lo constituye a los beneficiarios, quienes adquieren sólo el derecho de disfrutar de aquellos. Para constituir un patrimonio familiar es requisito esencial no tener deudas cuyo pago sea perjudicado por su constitución.

Pueden constituir patrimonio familiar:

- Cualquiera de los cónyuges sobre bienes de su propiedad.
- Los cónyuges de común acuerdo sobre bienes de la sociedad.
- El padre o madre que haya enviudado o se haya divorciado, sobre sus bienes propios.
- El padre o madre solteros sobre bienes de su propiedad.
- Cualquier persona dentro de los límites en que pueda donar o disponer libremente en testamento.

Pueden ser beneficiarios únicamente:

- Los cónyuges, hijos y otros descendientes menores o incapaces.
- Los padres y otros ascendientes que se encuentren en estado de necesidad.
- Los hermanos menores o incapaces del constituyente.

Dejan de ser beneficiarios del patrimonio familiar:

- Los cónyuges cuando dejan de serlo o mueren.
- Los hijos menores o incapaces y los hermanos menores o incapaces, cuando mueren o llegan a la mayoría de edad o desaparece la incapacidad.
- Los padres y otros ascendientes cuando mueren o desaparece el estado de necesidad.

El patrimonio familiar se extingue:

- Cuando todos sus beneficiarios dejan de serlo.
- Cuando, sin autorización del juez, los beneficiarios dejan de habitar en la vivienda o de trabajar el predio durante un año continuo.
- Cuando habiendo necesidad o mediado causa grave, el juez, a pedido de los beneficiarios, lo declara extinguido.
- Cuando el inmueble sobre el cual recae fuere expropiado.
- Para la modificación y extinción del patrimonio familiar se siguen los mismos trámites que para su constitución.

3. ANALISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber realizado una investigación en la biblioteca de la Universidad Católica de Santa María, Universidad Nacional de San Agustín y Universidad Alas Peruanas, no se encontró ninguna tesis de esta naturaleza. Únicamente se han realizado charlas, seminarios, pero estas de manera muy genérica, no habiéndose dado ninguna disertación sobre el tema investigado, pero sin embargo se encontró un antecedente muy significativo en la Universidad de la Pontificia Católica de Lima que se detalla a continuación:

“Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo, presentada por: Jaime Oswaldo Salomón Salomón, 2010”

4. OBJETIVOS

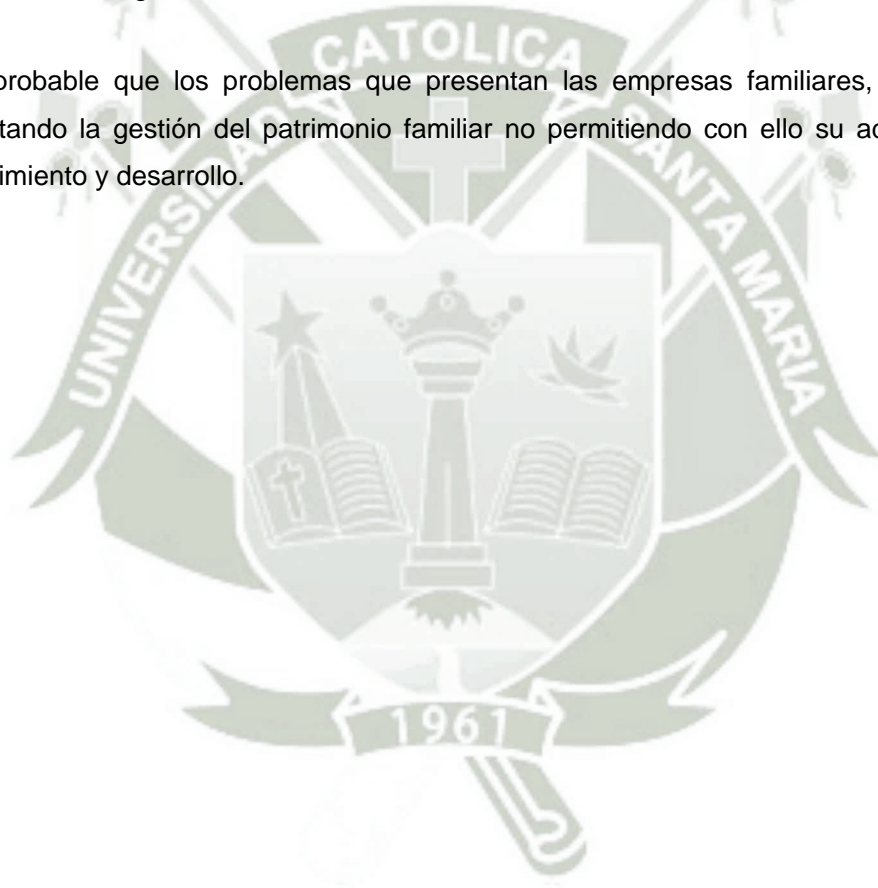
- Identificar cuáles son los problemas que presentan las empresas familiares y que afectan la gestión del patrimonio familiar.

- Analizar cuáles son las características actuales de las empresas familiares en el mundo societario.
- Explicar cuáles son los alcances jurídicos de la gestión del patrimonio familiar en el mundo societario.

5. HIPOTESIS

Dado que el patrimonio familiar es la institución jurídico-social por la cual se destina uno o más bienes a la protección del hogar y sostenimiento de la familia y de cada uno de sus integrantes.

Es probable que los problemas que presentan las empresas familiares, vengán afectando la gestión del patrimonio familiar no permitiendo con ello su adecuado crecimiento y desarrollo.



PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

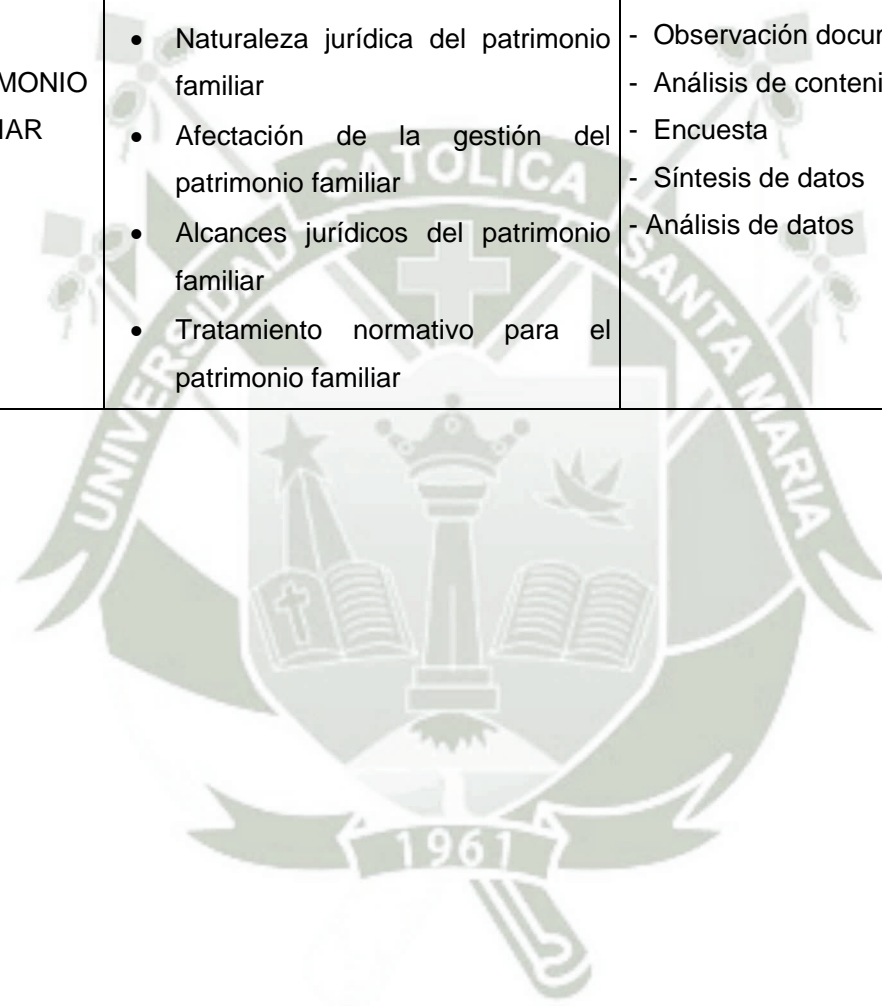
1.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.-

Tanto para la variable uno como la dos; a fin de recoger los datos pertinentes de las empresas familiares de la ciudad de Arequipa, se empleará las siguientes técnicas e instrumentos:

CUADRO DE SISTEMATIZACION DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TIPO	VARIABLE	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE	LAS EMPRESAS FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> • Orígenes de las empresas familiares • Situación actual de las empresas familiares • Problemática de las empresas familiares • Características de las empresas familiares • Tratamiento normativo para las empresas familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa - Observación documental - Análisis de contenido - Encuesta - Síntesis de datos - Análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha bibliográfica - Ficha documental - Libreta de apuntes - Cédula de preguntas - Matriz de registro - Tablas estadísticas

<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p>	<p>EL PATRIMONIO FAMILIAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orígenes del patrimonio familiar en el Perú • Naturaleza jurídica del patrimonio familiar • Afectación de la gestión del patrimonio familiar • Alcances jurídicos del patrimonio familiar • Tratamiento normativo para el patrimonio familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa - Observación documental - Análisis de contenido - Encuesta - Síntesis de datos - Análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha bibliográfica - Ficha documental - Libreta de apuntes - Cédula de preguntas - Matriz de registro - Tablas estadísticas
---------------------------------	-----------------------------------	---	--	---



2.- CAMPO DE VERIFICACIÓN.-

2.1.- UBICACIÓN ESPACIAL.-

Las empresas familiares de la ciudad de Arequipa

2.2.- UBICACIÓN TEMPORAL.-

La presente investigación abarca desde el mes de enero a diciembre del año 2013.

2.3.- UNIDADES DE ESTUDIO, UNIVERSO Y MUESTRA.-

Para la investigación documental las unidades de estudio se encuentran constituidas por los dispositivos legales en materia empresarial y civil que contemplan las empresas familiares y el patrimonio familiar como son la Constitución Política, la ley general de sociedades, el Código civil y doctrina en general.

Para la investigación de campo, consideramos como unidades de estudio las empresas familiares de la ciudad de Arequipa, durante los meses de enero a diciembre del año 2012, que suman un total de 120 empresas (número estimado) y en vista que el universo no es muy numeroso, se tomará todo el universo considerado en su conjunto

3.- ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.-

- La información que se requiere para la presente investigación será recogida, por la propia investigadora y el apoyo de un colaborador estudiante del último año del programa de Derecho.
- En cuanto a lo parte documental y material de la investigación se tomará información de las bibliotecas de la Universidad Católica de Santa María, de la Universidad Nacional de San Agustín, del Colegio de Abogados de Arequipa y

otras bibliotecas especializadas así como la que se obtenga vía INTERNET que serán consignadas en fichas bibliográficas y documentales.

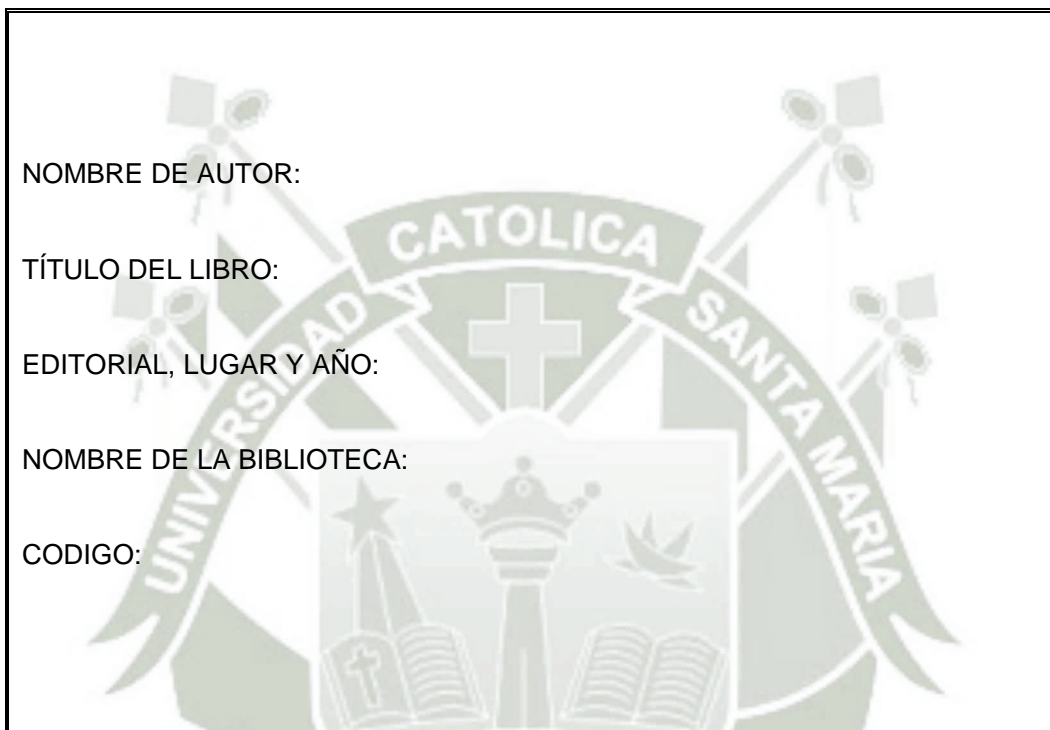
- La información de campo se obtendrá de las empresas familiares de la ciudad de Arequipa, empleándose para tal efecto como instrumento de campo la encuesta realizada a dichas empresas donde se consignarán los datos para posteriormente trasladar los datos a la matriz del registro correspondiente.
- Se revisará por parte de la investigadora, las fichas bibliográficas y documentales, libreta de apuntes y la encuesta elaboradas en la recolección de la información.
- Para verificar si los instrumentos estaba bien elaborados se realizará una prueba en vacío en una pequeña población, para así poder corregir los errores que pudieran existir





ANEXO 01

FICHA BIBLIOGRÁFICA



NOMBRE DE AUTOR:

TÍTULO DEL LIBRO:

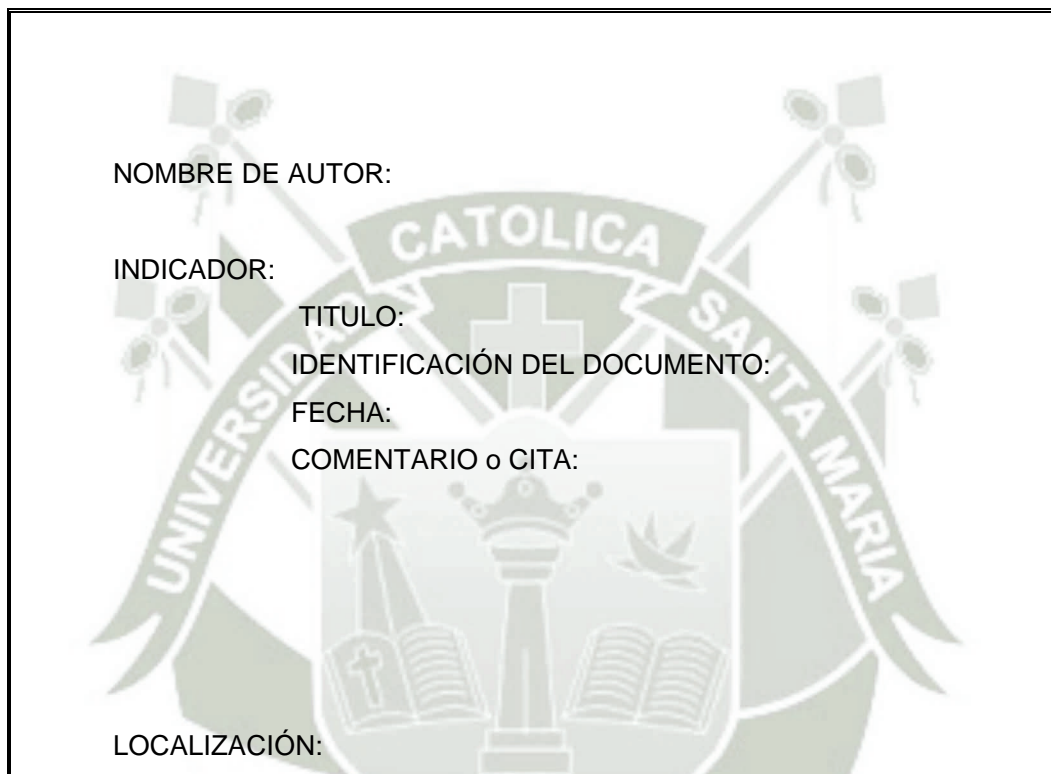
EDITORIAL, LUGAR Y AÑO:

NOMBRE DE LA BIBLIOTECA:

CODIGO:

ANEXO 02

FICHA DOCUMENTAL



NOMBRE DE AUTOR:

INDICADOR:

TITULO:

IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO:

FECHA:

COMENTARIO o CITA:

LOCALIZACIÓN:

ANEXO 03

CEDULA DE PREGUNTAS

Responda a las siguientes preguntas en forma breve:

1.- ¿Cómo nació su Empresa Familiar?

2.- ¿Considera Usted que su Empresa Familiar se encuentra debidamente organizada?

Si ()

No ()

¿Porqué?

3.- ¿Considera Usted que su Empresa Familiar cumple con el logro de sus objetivos?

Si ()

No ()

¿Porqué?

4.- ¿Considera Usted que los integrantes de su Empresa Familiar contribuyen a su crecimiento?

Si ()

No ()

¿Porqué?

5.- ¿Cómo se dificulta la supervivencia de su Empresa Familiar?

6.- ¿Considera Usted que en su Empresa Familiar el patrimonio de la familia se encuentra garantizado?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____

7.- ¿Cuáles son los aspectos que considera Usted que se deben mejorar en su Empresa Familiar?

8.- ¿Cuáles son los problemas que enfrenta en la actualidad su Empresa Familiar?

9.- ¿Cuáles son los beneficios que considera Usted que conllevaría la mejora de su Empresa Familiar?

10.- ¿Considera Usted que la legislación vigente protege el patrimonio de las Empresas Familiares?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____