

ENTREVISTA A DANIEL ECHAÍZ MORENO

Importancia de las empresas familiares

El joven abogado Daniel Echaíz Moreno ha sido recientemente incorporado como investigador académico del Instituto Argentino de la Empresa Familiar. Siendo uno de los letrados peruanos que más conocen sobre los avances del Derecho en esta materia, *Jurídica* decidió entrevistarle. Él está cursando el doctorado en Derecho en la PUCP y es magíster en Derecho de la empresa por la misma universidad. Abogado por la U. de Lima. Actualmente es profesor de esta especialidad jurídica en las universidades de Lima, UPC, USIL y en la Escuela de Posgrado de la UNMSM. Así también es autor de varios libros de su especialidad que constituyen un verdadero referente en la bibliografía del Derecho empresarial.

¿Qué debemos entender por empresa familiar?

—Es la organización de carácter económico dedicada a la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios, cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, usualmente los descendientes del fundador, debiendo valorarse adicionalmente si la mayoría de los órganos de administración y control son nombrados por un grupo familiar o si algún miembro de la familia participa en dichos órganos.

¿Cuál es la actual importancia de la empresa familiar?

—Es de tal magnitud la actual importancia de las empresas familiares que constituye una línea completa de especialización donde no sólo se abordan situaciones empresariales como el planeamiento o la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (familia vs. empresa) y la administración de patrimonios (fideicomiso), sino que también se abordan



Daniel Echaíz Moreno.

aspectos macroeconómicos y microeconómicos de dichas organizaciones.

En ese sentido, ¿qué ventajas tiene una empresa por ser familiar?

—El abanico de ventajas es amplio. Va desde el compromiso con el negocio hasta la expectativa de inversión a largo plazo, pasando por la estabilidad laboral, la cohesión del equipo directivo y la plana gerencial, el conocimiento del mercado, la facilidad de adaptación a los cambios y la capacidad de autofinanciación. Pero todas estas ventajas pueden significar, a su vez, sus potenciales debilidades. Por ejemplo, identificar a una familia con un negocio (como Azcárraga con los medios de comunicación en México o Luksic con la minería en Chile) podría ser un obstáculo para cambiar de sector económico. Sólo algunos lo hacen con éxito, como la familia Wiese, que pasó de la banca al negocio inmobiliario.

¿En qué proporción existen empresas familiares en el mercado?

—Se calcula que representan el 66% en el mundo, el 75% en la Unión Europea, el

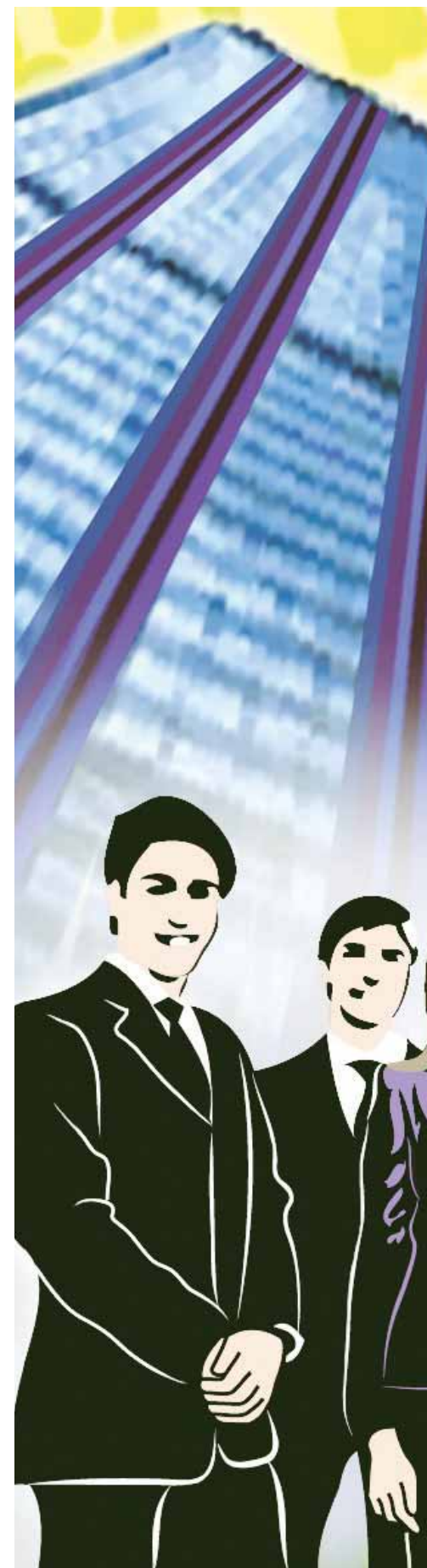
80% en México, el 85% en Estados Unidos, el 90% en Chile y el 95% en Italia, por citar algunos casos. Son empresas familiares el Grupo Barone Ricasoli (de Italia), en actividad desde el año 1141; Faber-Castell (de Alemania), que ya va por su octava generación, y Wal-Mart (de Estados Unidos), que es la mayor cadena minorista del mundo. En el Perú, los grupos empresariales más importantes son familiares, tales como Credicorp (Romero), Brescia, Buenaventura (Benavides de la Quintana), Interbank (Rodríguez Pastor) y Gloria (Rodríguez Banda).

¿Qué problemática enfrentan las empresas familiares?

—La problemática surge cuando se confunde a la empresa familiar con la familia empresaria, y ello se da cuando se sobrepone el vínculo familiar al vínculo empresarial, es decir, cuando prevalece la relación (muchas veces de subordinación) padre-hijo, tío-sobrino, hermano mayor-hermano menor, etcétera a la relación entre socios, directores y/o gerentes. Esto conlleva conflictos intra-societarios, personalización de la empresa y resistencia a la sucesión, lo cual finalmente redundará en perjuicio de la compañía y, por consiguiente, de todos los involucrados: si cae la empresa, caen todos (familiares o no).

Ante esta realidad, ¿qué se puede hacer?

—Hay mucho por hacer. Para empezar debe gestarse un adecuado sistema de gobierno corporativo donde, además de los órganos societarios tradicionales, como la junta de socios, el directorio y la gerencia, existan otros órganos de carácter familiar, como el consejo de familia, que promueva la observancia del protocolo familiar. La interrelación entre estos órganos debe ser estrecha, asumiendo roles claramente diferenciados. Para lograr esto se requiere iniciar el





camino por la destrucción de los mitos y la difusión de los conceptos.

¿A qué se refiere con la destrucción de los mitos?

—Latinoamérica (en general) y el Perú (en particular) son escenarios de mitos que hace mucho tiempo se han superado en Estados Unidos y Europa. Así, ser empresario está infravalorado en el sentido de que persiste el prejuicio de calificarlo de capitalista abusivo, pensándose que sólo son empresarios los dueños de las grandes compañías que cotizan en la Bolsa de Valores. Se olvida, pues, que empresario es todo aquel que emprende una actividad económica, sin importar si es una micro, pequeña, mediana o gran empresa, y que el Perú es un país de empresarios donde mensualmente se crean cerca de cinco mil empresas. El empresario debe aprender a valorarse a sí mismo.

¿Y existe algún otro mito como éste?

—Por supuesto. Creer que una empresa familiar es un negocio de menor nivel porque supondría que se tuvo una idea de negocio que sólo convenció a un familiar, para que sea socio. Nuevamente se olvida que las empresas más emblemáticas del mundo son familiares porque precisamente se sustentan en el sólido vínculo familiar. Y un tercer mito que podríamos agregar es considerar que la empresa familiar debe estar sólo en manos de los miembros de la familia (aunque éstos no estén necesariamente capacitados), no permitiendo el ingreso de otros socios y, menos aún, cotizando en la Bolsa de Valores. Esto es equivocado porque podrían armarse estructuras de gobierno corporativo para mantener el control familiar sin sacrificar el ingreso de capital fresco.

Usted se refirió también a la difusión de los conceptos y esto es importante porque el tema de las empresas familiares no es común en el Derecho peruano. ¿Qué nos puede comentar al respecto?

—El Derecho tiene la obligación de redefinir su contenido, no pudiendo cerrar los ojos ante la realidad porque se trata de una ciencia social, pero usualmente se resiste al cambio, y de ahí que hay temas que han sido desatendidos por el Derecho peruano. Por su propia naturaleza, muchos de esos temas son jurídico-empresariales, como las empresas familiares. Hay que apreciar que aquí se exige un tratamiento no solamente jurídico, sino multidisciplinario, porque la riqueza de la realidad supera la teoría. Por eso, en mis clases universitarias suelo incluir en el currículo de Derecho comercial el tratamiento de

temas modernos que despierten el análisis crítico de mis alumnos.

A propósito de la difusión de dichos conceptos, ese es uno de los propósitos del Instituto Argentino de la Empresa Familiar, que lo ha incorporado recientemente como investigador académico. ¿Cómo se produjo tal designación?

—El Instituto Argentino de la Empresa Familiar es una institución sin fines de lucro, constituida como asociación y califica como organización no gubernamental que difunde la cultura de la empresa familiar y promueve la investigación multidisciplinaria de la problemática de la empresa familiar. Está conformado por 143 investigadores y se encuentra presidido actualmente por el jurista argentino Eduardo Favier Dubois, uno de los mayores especialistas en la materia. Tengo el privilegio de haber sido incorporado como investigador académico, decisión que fue adoptada por unanimidad por la honorable comisión directiva el pasado 22 de junio, lo que me compromete a continuar investigando acerca de las empresas familiares.

Entre sus diversas publicaciones, ¿qué ha escrito en torno a las empresas familiares?

—Mi investigación más relevante en esta materia se titula *El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares*, que fue publicada en dos prestigiosas revistas jurídicas: el *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y la *Revista de Derecho Comercial y de las Obligaciones*, en Argentina. Este trabajo ha sido incluido en mi séptimo libro, titulado *Instituciones de Derecho Empresarial*, publicado el año pasado.

¿Algún mensaje final para los empresarios familiares?

—A los empresarios familiares les digo que tienen un tesoro en sus manos que deben valorar adecuadamente. Si desean honrar el esfuerzo desplegado por sus antecesores y/o anhelan perennizar el trabajo que ustedes vienen realizando, entonces profesionalicen su empresa, elaboren su protocolo familiar, definan el rol de la familia, incorporen socios estratégicos, prevean la sucesión, listen las acciones de su empresa en la Bolsa de Valores, forjen sus nuevos cuadros de mando, fortalezcan la gerencia, etcétera, pero todo ello requiere asesoría profesional especializada y no improvisación. ♦