

La teoría de la agencia: un abordaje para estudiar las problemáticas de las empresas familiares de segunda generación

Gisela A. Barrionuevo¹, Juan L. Munt², Noelia V. Arri³

Introducción

Las Empresas Familiares (EF) son firmas que presentan estructuras complejas, producida por la especial interacción entre la familia y la empresa propiamente dicha, lo que genera conflictos de variada índole y naturaleza. Ello ha llevado a que diversas disciplinas sociales, como la Economía, la Administración y la Sociología hayan confluído en delimitar a las EF como un objeto de estudio nuevo y de carácter multidisciplinar y transversal. Generalmente, los estudios de las problemáticas propias de una firma convencional se ven desbordados por la naturaleza sociológica y/o antropológica de las EF, impulsando la necesidad de contar con un abordaje que posibilite la comprensión y análisis de sus características particulares. Las investigaciones realizadas por diversos especialistas en la temática son de naturaleza muy distinta, variando desde problemas de categorización conceptual de las EF (Gallo y Estapé, 1996) y conflictos característicos del proceso sucesorio de las mismas (Gallo, 1998); Royer *et al.*, (2008) y Barrionuevo *et al.*, (2007) hasta el análisis de las ventajas y desventajas propias de una EF, especialmente aquellas de carácter “intangibles” como: la mejora en los canales de comunicación internos, el grado de afecto entre pares, el número de reuniones familiares o capacidad de acuerdo entre miembros del grupo familiar (Galve Górriz, 2002; Harvey y Evans, 1994, y Gersick *et al.*, 1997), el uso irracional del poder (Dyer, 1994), la falta de sistemas de incentivos basados en el mérito y de relaciones de poder (Kanter, 1989), entre otros.

-
- 1 Licenciada en Economía de la UNRC. Candidata a Doctora en Ciencias Económicas con Mención en Economía de la UNC. Becaria Doctoral del CONICET. Investigadora del Instituto de Desarrollo Regional, FCE, UNRC. Email: gbarrionuevo@conicet.gov.ar
 - 2 Licenciado en Economía de la UNRC. Candidato a Doctor en Ciencias Económicas con Mención en Economía de la UNC. Becario Doctoral del CONICET. Investigador del Instituto de Desarrollo Regional, FCE, UNRC. Email: jmunt@conicet.gov.ar
 - 3 Licenciada en Economía de la UNRC. Candidata a Doctora en Ciencias Económicas con Mención en Economía de la UNC. Becaria Doctoral del CONICET. Email: n.arri@conicet.gov.ar

A partir de dicha enumeración es posible vislumbrar la complejidad del fenómeno que este trabajo se propone abordar, y dado que en los últimos años la Teoría Económica de la Agencia se ha consolidado como un abordaje alternativo, que permite dar explicaciones y una mejor aproximación a los problemas de gerenciamiento de empresas denominadas “de estructura compleja”, es que la presente investigación se plantea como objetivo utilizar esta teoría para encontrar las Relaciones de Agencia que podrían llegar a producirse entre los principales agentes decisores, y a su vez mostrar porqué es necesario que la EF monitoree y cómo debería hacerlo.

A los fines de este trabajo, en primer lugar se presentan los conceptos más relevantes de la Teoría de la Agencia, los agentes decisores y las problemáticas fundamentales que pueden producirse bajo ese marco. Luego se exhibe la problemática de las EF propiamente dichas, utilizando para tal fin la sistematización presentada por Davis y Taguris (1996) en el Modelo de los Tres Círculos, extraído de Gallo (1998), explicitando además qué se entiende en este trabajo por “definición restrictiva” y cómo se categoriza a una EF que ya ha atravesado por el proceso sucesorio y que se encuentra dirigida por la segunda generación de familiares, identificando a su vez a los agentes fundamentales, que participan en dicha etapa del ciclo de vida. En una tercera instancia, se procede a definir las funciones objetivo y a analizar los problemas de agencia que padece una EF de segunda generación, que posee una alta participación en la gerencia y en la propiedad, planteándose además los problemas de optimización al que deberían ser sometidos los agentes tras el objetivo de minimizar los costos de agencia.

1. El desarrollo de la teoría de la agencia

El abordaje teórico con el cual se analiza la problemática de las EF en el presente trabajo está inserto en una estructura analítica que lo contiene y que ha recibido el nombre de “Economía de las Organizaciones”⁴, entendiéndose a ésta como la parte de la Teoría Económica que se encarga de estudiar y optimizar la asignación de los recursos ante la presencia de relaciones económicas regidas por contratos incompletos⁵.

4 La combinación de las tres teorías que se introducen para analizar la estructura interna de la firma son: la Teoría de los Costos de Transacción, el Enfoque de los Derechos de Propiedad y la Teoría de los Costos de Agencia.

5 Se entiende por contrato incompleto a aquél en el cual no es posible fijar todos los atributos que rigen a la relación, dando origen así a relaciones económicas, que se caracterizan

En este marco, el postulado fundamental de la Teoría de la Agencia se centra en considerar que la distribución no simétrica de la información es la regla y no la excepción existente entre los agentes tomadores de decisiones, generando de este modo fuertes distorsiones en los problemas de asignación de recursos. Este enfoque basa su análisis en el levantamiento del supuesto de perfecta racionalidad y distribución homogénea de la información entre quienes intervienen en una transacción o relación de carácter económico-social, desarrollando un abordaje con el cual pueden interpretarse situaciones en las que existen: divergencias de intereses y comportamientos oportunistas. De este modo se transforma en un factor clave el análisis de la “relación de agencia”, definida por Jensen y Meckling (1976: 308) como “[...] un contrato por el que una o más personas –el o los principales– encomiendan a otra persona la realización de un servicio en su provecho, que implica delegar alguna autoridad al agente.” De esta definición se desglosa la existencia de dos tipos de agentes decisores intervinientes en la relación: “el principal” y “el agente”.

El “principal” es aquél que requiere la realización de una acción, la ejecución de un servicio o la pretensión de una conducta específica por parte del “agente” que genera un resultado valorado positivamente en su función objetivo. Por otro lado, el “agente” es aquel individuo que es capaz de manifestar la conducta o acción que el principal requiere; es decir, es aquél que posee la información, capacidad o aptitudes que el principal carece y por las que está demandando el servicio al agente. La incompletitud de los contratos que rigen a esta relación determina que el agente posea información a la cual el principal no puede acceder, por lo que el correcto desempeño del agente en la relación económica queda a merced de su propia moral, dando origen a lo que en economía se denomina “riesgo moral”, más conocido por su acepción anglosajona de “*moral hazard*”.

Si la información se distribuyese de forma homogénea entre ambos participantes, la retribución a los servicios brindados por el agente, al interior de la firma, sería la óptima. Sin embargo, la Teoría de la Agencia parte de una conceptualización contractual en la que el acuerdo no es completo, el tiempo que demanda el servicio a prestar es generalmente indefinido y el conocimiento requerido es tan específico que no puede ser reemplazado fácilmente. Bajo estas condiciones es que el agente puede adoptar una conducta oportunista, aprovechándose de la posición desventajosa que el principal posee en la relación. La diferencia existente entre los resultados que arrojaría la relación económica si el “agente” actúa sin ejercer riesgo moral y el resultado producido por la actitud oportunista del mismo deriva en los llamados “Costos de Agencia”.

por la presencia de información asimétrica.

Ante la advertencia de su situación desventajosa, el principal puede optar por realizar determinadas acciones de monitoreo sobre la actividad o conducta oportunista del agente. Esta posición de auditoría genera costos que no deben omitirse en cualquier análisis económico: los llamados “Costos de Monitoreo”, los cuales se introducen para minimizar los costos citados en el párrafo previo. De esta forma se hace evidente la naturaleza altamente “perniciosa” de esta problemática para la economía, puesto que, en un intento de mitigar las actitudes de riesgo moral, los mecanismos diseñados e implementados por el principal terminan desviando montos considerables de recursos productivos con el objetivo de minimizar pérdidas de riqueza, generadas por las conductas ejercidas por los agentes. Casos típicos observados al interior de las firmas son: el monitoreo que los accionistas realizan sobre los gerentes cuando las firmas poseen separada la propiedad de la gerencia, materializado mediante auditorías internas y externas; como también así la contratación de capataces y supervisores para controlar la actividad de los empleados.

Analizar la empresa mediante la Teoría de la Agencia implica entonces considerarla, como afirman Rajan y Zingales (1998: pág.12), “una combinación heterogénea y específica de recursos, cuyos propietarios tienen objetivos independientes”, es decir, la firma no es vista ya como un todo compacto o como una unidad de producción de la que sólo se conoce que mediante una función de producción convierte insumos factoriales en bienes y servicios con valor agregado, sino entenderla como un entramado complejo de interrelaciones entre aportes de capital realizados por diferentes agentes, además de trabajos y roles de otros participantes, en donde cada uno de ellos posee una función objetivo diferente que puede o no coincidir con la propia función objetivo de la empresa. En este marco, los propietarios, administradores, proveedores, trabajadores y financistas intentarán optimizar sus propios beneficios sujetos a las restricciones que la interacción con los demás agentes les provoca.

2. La complejidad analítica de abordar la empresa familiar

Las EF son firmas de naturaleza compleja, dado que a los conflictos propios de las empresas convencionales se les adhieren conflictos particulares de la injerencia de la familia sobre la empresa, y del cotidiano *trade-off* existente entre la puja de la estructura de poder, valores y tradiciones familiares con los requerimientos de eficiencia y productividad que el mercado le demanda a la firma para poder subsistir.

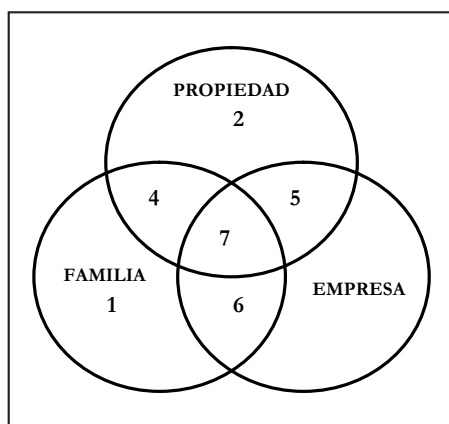
Por otro lado, la variedad y heterogeneidad de EF es muy grande, puesto que este tipo de firmas actúan en todos los sectores de la economía y atraviesan distintas etapas del ciclo de vida, por lo que es común que existan diversas definiciones. Una exitosa sistematización ha sido el aporte de Shanker y Astrachan (1996), quienes agrupan a todas las categorías existentes en tres grupos, desde uno que reúne las categorías más restrictivas hasta el llamado grupo de definiciones amplias de la EF.

Esta investigación adopta una “definición restrictiva”, considerando que una empresa es familiar cuando varias generaciones de una determinada dinastía de familia tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, su participación en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa. Los motivos por los cuales se adopta este criterio es que dicha participación en la empresa permite delinear las características fundamentales de la relación empresa-familia, específicamente, el nivel de injerencia sobre la toma de decisiones, la cantidad de gerentes familiares y en qué medida los conflictos y la idiosincrasia familiar determinan la conducta de la empresa en el mercado. Bajo esta consideración, asumir una definición restrictiva implica suponer que una familia está ejerciendo fuerte influencia sobre la estructura empresarial, lo que requiere delinear al objeto de estudio (EF) como un entramado social complejo, con intereses contrapuestos tanto en los órganos familia y empresa como así también en la interacción entre ellos.

Abordar la EF bajo un marco analítico, que supone una definición restrictiva, implica visualizar la problemática a través del modelo interpretativo ofrecido por Davis y Tagiuris (1996), en el que las relaciones de complejidad entre los vínculos familiares, los roles de gestión empresarial y la distribución de la propiedad se observan en un continuo proceso de interrelación. El modelo describe a la EF por la interacción de tres subsistemas e intenta explicar la relación entre tres círculos de influencia:

- Familia (1): hace referencia a los lazos sanguíneos
- Propiedad (2): el cual hace referencia a los accionistas de la empresa
- Empresa (3): hace alusión a las funciones desempeñadas dentro de la misma

Gráfico 1. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Extraído de Gallo (1998)

En tal diagrama, se observan siete zonas que están determinadas por los tres subsistemas propiamente dichos y por las superposiciones que ocurren entre ellos, siendo:

- Zona 1: Los integrantes de la familia que no son propietarios y que no trabajan en la empresa
- Zona 2: Los propietarios que no son parte del núcleo familiar y que no trabajan en la empresa
- Zona 3: Aquellos que trabajan en la empresa, pero que no poseen derechos de propiedad ni lazos de sangre con la familia
- Zona 4: Los integrantes familiares que a su vez son propietarios
- Zona 5: Los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no pertenecen a la familia
- Zona 6: Integrantes de la familia que ya no son propietarios pero que desempeñan tareas operativas dentro de la empresa
- Zona 7: Corresponde a los propietarios familiares que se desenvuelven en las tareas diarias de la firma

La yuxtaposición del Modelo de los Tres Círculos y la Teoría de la Agencia implica un esfuerzo en acotar y generar condiciones de prueba que permitan delimitar el campo de aplicación específico en el cual se desplegará la potencia explicativa del segundo abordaje. Es decir, se exige delimitar el espacio temporal, los agentes intervinientes y la

función objetivo que estos poseen en virtud de definir las “relaciones de agencia”.

Las EF que se acogen a las características de la definición restrictiva se enfrentan a un fuerte escollo en su crecimiento y continuidad en el ciclo de vida una vez afrontado el paso de la primera a la segunda generación de familiares. Sin embargo, superar la primera generación no implica que a partir de ese momento no acaezcan nuevos conflictos o conductas de individuos que deban ser reconsideradas al interior de la empresa, sino que la inserción de la segunda generación de familia en la empresa introduce problemáticas propias de esa instancia del ciclo de vida de la firma, entre ellas:

- crisis de liderazgo de los nuevos gerentes
- falta de profesionalización
- incorporación de familiares políticos en el seno de la familia y de la empresa
- tensiones familiares, que exceden al núcleo familiar y que dificultan los canales de comunicación y contrarrestan sinergias en la estructura de la empresa
- incorporación de gerentes externos con una visión y aspiraciones sobre la firma que pueden coincidir, pero también modificar determinadas rutinas empresariales
- intensificación de las conductas de tipo “trabajador familiar holgazán”, entre otros

En medio de esta compleja estructura, los conflictos entre agentes decisores que, a entender de estos autores, son los más comunes dentro de una EF que opera en el marco de la definición restrictiva en su segunda generación son:

- el conflicto que se establece entre los gerentes externos y la empresa representada a través del Directorio; que será denominado de aquí en adelante CONFLICTO 1. Puede observarse en el Gráfico 1 comprendido en el área de intersección (5), involucrando problemáticas internas de la empresa (3) y definiendo la problemática de cómo los tenedores de propiedad de la firma (2) intentan menoscabar actitudes oportunistas de gerentes externos.
- el conflicto que se produce entre los miembros de la familia que ocupan cargos gerenciales y la empresa –Directorio-, que será denominado de aquí en adelante CONFLICTO 2.
- el conflicto que se suscita entre los familiares políticos -no propietarios- que se incorporan a trabajar en la empresa, tanto en el desempeño

de actividades operativas como en las de tipo gerencial; y la empresa como entidad económica en sí misma conjuntamente con el Directorio; que será denominado de aquí en adelante CONFLICTO 3. Puede ser visto en el Gráfico 1 a través del vínculo entre los subsistemas (1), (2) y (3), y de la consecuente superposición demarcada como (7).

3. Delimitación conceptual de las funciones objetivo de los agentes decisores

El abordaje analítico de las EF desde la Teoría de la Agencia plantea la necesidad de especificar cuáles son los factores que determinan la conducta o los patrones de comportamiento de los agentes decisores. En virtud de ello, este apartado especifica cuáles son los parámetros implícitos en la conducta de los individuos materializados en sus respectivas funciones objetivo, lo que permite determinar cuál es la racionalidad que subyace a los procesos de toma de decisiones de los mismos. La comprensión de la función objetivo que sustenta al comportamiento de los individuos permitirá entender las relaciones de agencia y las diferentes reacciones y respuestas que resultan de ellas. A partir de los conflictos mencionados en el apartado anterior, es posible identificar la existencia de cuatro agentes decisores, para los cuales se presenta a continuación una función objetivo genérica; los mismos son: 1) la empresa, 2) el gerente externo, 3) el gerente familiar, 4) el familiar político que se incorpora a la firma en la segunda generación.

3.1. Función objetivo de la empresa

La empresa es vista en la Teoría Económica de la Firma como una unidad económica que en el corto plazo intenta maximizar el nivel de beneficios sujeta a las restricciones que le impone su propia estructura, su capacidad de planta y su función de producción. La categoría de EF analizada en esta investigación debe incorporar en su función objetivo los costos que generan los conflictos que surgen de la interrelación de los distintos agentes, específicamente los costos de agencia, como también así el costo de monitoreo en los que la firma incurrirá si decide accionar sobre las conductas no deseadas de cada uno de los agentes. En términos genéricos dicha función es la siguiente:

$$\max_{\xi} \pi_{EF} = f(p, q, \eta, \tau, \sigma, \xi) \quad (1)$$

π_{EF} = beneficio de la firma familiar

p = precio

q = cantidad

η = costo de los factores de producción

τ = nivel de tecnología

σ = costos de agencia derivados de las relaciones entre los agentes

ξ = costos de monitoreo producidos por la implementación de medidas de control sobre las conductas oportunistas

3.2. Función objetivo del gerente externo

Se supone en este trabajo que todo gerente externo tiene como objetivo maximizar su propio beneficio, lo cual no necesariamente significa maximizar los beneficios de la empresa. Ello implica en términos económicos que no existe una coalición de intereses entre la propiedad y la gerencia de la firma.

En instancias de la segunda generación existe un requerimiento particular de la empresa de profesionalizar determinadas áreas en donde deben posicionarse individuos que ostenten un conocimiento específico, es decir, es conveniente que determinadas áreas sean dirigidas por profesionales idóneos, por ejemplo: profesionales en ciencias económicas, ingenieros, abogados, etc. Cuando este capital humano no puede suplirse con recursos pertenecientes al núcleo familiar, el mismo debe contratarse del mercado. Estos individuos que ingresan a la firma poseen intereses particulares sobre la actividad empresarial y desempeñarán sus funciones en virtud de una optimización de beneficios personales en un marco de relaciones laborales y contractuales desarrolladas al interior de la firma.

Formalmente, la función objetivo genérica propuesta para este agente es la siguiente:

$$\max_{l, \alpha} B_{GE} = f(\pi_{EF}, l, \alpha, \varphi, \beta) \quad (2)$$

B_{GE} = beneficio del gerente externo,

π_{EF} = beneficio de la firma familiar,

l = cantidad de trabajo,

α = nivel de esfuerzo,

φ = nivel de educación adquirido por el gerente externo,

β = limitaciones a la carrera gerencial impuestas por una EF.

3.3. Función objetivo del gerente familiar

El presente trabajo, supone también que el gerente familiar posee un objetivo diferente a la maximización de beneficios de la empresa. Bajo esta estructura analítica, el gerente que es miembro de la familia estará motivado por la persecución de sus propios intereses dentro de la firma. Sin embargo, a diferencia de la función objetivo del gerente externo, la de aquél estará influida en una mayor medida por la compleja red de estructuras sociales que subyacen a la relación entre familia, empresa y propiedad desarrollada más ampliamente mediante el Modelo de los Tres Círculos antes expuesto.

La función objetivo del Gerente Familiar de segunda generación queda expresada de la siguiente manera:

$$\max_{l, \alpha, \delta} B_{GF} = f(\pi_{EF}, l, \alpha, \rho, \delta, \gamma) \quad (3)$$

B_{GF} = beneficio del gerente familiar

π_{EF} = beneficio de la firma familiar

l = cantidad de trabajo

α = nivel de esfuerzo

ρ = nivel de discrecionalidad que depende de la proporción de su familia núcleo en el directorio

δ = discrecionalidad en la administración del tiempo dedicado al trabajo

γ = desutilidad o costos generados por los conflictos familiares

3.4. Función objetivo del familiar político no propietario

La segunda generación de una EF se ve signada también por la introducción de nuevos miembros al interior de la misma: los “familiares políticos”, que poseen la particularidad de no mantener lazos de sangre con la estructura familiar, además de no presentar las características de un trabajador netamente ajeno a la familia propietaria. Dado que en esta etapa de la firma, es inexorable su incorporación a los cargos de la empresa, se hace necesario entender su comportamiento y determinar cómo introducirlos armónica y eficientemente en la organización, minimizando los conflictos sin reducir la productividad de la empresa.

Esta investigación supone también que los “familiares políticos” harán uso de información privilegiada que adquieren del *trade off* “empresa-familia” y que en virtud de ello podrán actuar ventajosamente, maximizando su propia función de bienestar en detrimento de los beneficios

de la empresa. Poseer información privilegiada los diferencia del resto de trabajadores de la firma y los convierte en agentes “problemáticos” para la empresa, puesto que se dificulta valorar su trabajo mediante su productividad marginal.

Bajo el marco de supuestos y condiciones de prueba expuesto, la función objetivo del “familiar político” que trabaja en la empresa queda expresada de la siguiente manera:

$$\max_{l, \alpha, \delta} B_{FP} = f(l, \alpha, \lambda, \delta) \quad (4)$$

B_{FP} = beneficio del familiar político

l = cantidad de trabajo

α = nivel de esfuerzo

λ = vector de información generado a partir del vínculo establecido con algún miembro de la familia

δ = mayor discrecionalidad en la administración del tiempo dedicado al trabajo

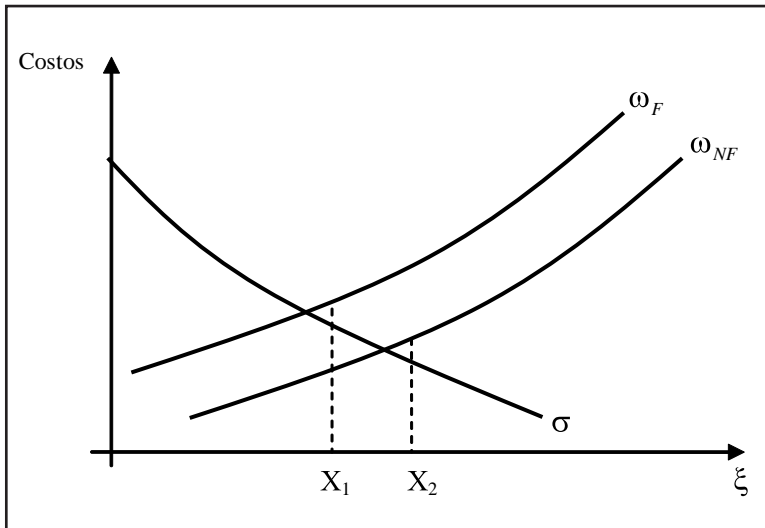
4. Especificación de las relaciones de agencia

El presente apartado, tomando en consideración las funciones objetivo planteadas con anterioridad, desarrolla cuáles son las Relaciones de Agencia y explicita los casos más convencionales de riesgo moral que pueden suceder. Además, ofrece un conjunto de recomendaciones y lineamientos de política corporativa para que quien ocupe el rol de “principal” (la EF) genere mecanismos de monitoreo hacia quienes se comportan como “agentes” (los gerentes y familiares políticos), que le garanticen la optimización de sus ganancias. Para ello se delimita un problema de optimización para cada relación de agencia en particular, cuyas restricciones vienen impuestas por el sistema de incentivos diseñado por la empresa a los fines de efectivizar el monitoreo.

Es necesario comprender que la característica fundamental de la EF estudiada en esta investigación viene dada por la intensificación del parámetro σ (costos de agencia) en la segunda generación, ello genera una respuesta por parte de la firma de minimizar estos costos mediante un proceso de monitoreo y de rediseño del sistema de incentivos, lo cual provoca a su vez el surgimiento de nuevos costos relacionados con el estrés y la tensión generada en los individuos que son sometidos a auditoría y en las relaciones que se suscitan entre ellos.

El presente trabajo asume que las EF poseen un mayor estrés organizacional que las empresas no familiares al encontrarse sometidas, en su segunda generación, a procesos de monitoreo y auditoría de actividades. Ello dificulta el ejercicio de técnicas de control, por lo que ante esta opción la EF puede verse sometida a un problema en el que existen dos estrategias: la de implementar un mecanismo de incentivos o no hacerlo. Ante esta disyuntiva se adopta la tesis de que, en virtud de las funciones objetivo de los agentes, la firma necesariamente debe generar mecanismos de monitoreo, cuya intensidad sí será afectada por el nivel de estrés organizacional. Lo antes expuesto puede ser visualizado más fácilmente mediante el Gráfico 2:

Gráfico 2. Nivel óptimo de monitoreo en Empresas Familiares y No Familiares



Fuente: Elaboración Propia.

Donde:

ω_{NF} : Costos del estrés empresarial por monitoreo de una “Empresa No Familiar”

ω_F : Costos de estrés empresarial por monitoreo de una “Empresa Familiar”

σ : Costos de Agencia

ξ : Gastos de monitoreo

Como puede observarse, el gasto en monitoreo de una EF es menor que el de una empresa no familiar ($X_1 < X_2$). Esto se debe a que, al momento de determinar el nivel de monitoreo óptimo, la EF debe considerar que ante una igual "Función de Costo de Agencia" deberá incurrir en mayores costos de estrés que una empresa no familiar, esto hace que la misma, para minimizar los conflictos que subyacen en su estructura, decida ejercer un nivel de monitoreo menor que la empresa no familiar para alcanzar su óptimo, sin embargo la EF necesariamente debe monitorear.

El equilibrio puede ser expresado mediante el análisis marginal de la siguiente manera:

$$\frac{\partial \sigma(\xi)}{\partial \xi} = \frac{\partial \alpha(\xi)}{\partial \xi} \quad (5)$$

Para un estado de la naturaleza dado.

Donde:

$$\frac{\partial \omega(\xi)^F}{\partial \xi} > \frac{\partial \omega(\xi)^{NF}}{\partial \xi} \quad (6)$$

4.1. Relación de Agencia 1 (RA1)

El CONFLICTO 1 categorizado bajo el Modelo de los Tres Círculos, es visto desde la Teoría de la Agencia como una Relación de Agencia. En dicha relación el rol del "Principal" es ocupado por la EF representada por su Directorio, y el "Agente" es el gerente externo de la firma, que no posee ningún lazo, ni sanguíneo ni político, con la dinastía familiar.

En este caso particular, se supone que el gerente externo puede poseer determinada información especializada, que no se distribuye de forma homogénea para los demás miembros de la firma y que para poder acceder a ella la empresa debería incurrir en algún costo. Cabe aclarar también que estas "capacidades" de difícil adquisición y transmisión que posee el agente son las causas por las cuales la EF decide contratarlo. Entre ellas puede enumerarse la siguiente lista no acabada:

- Poseer conocimientos sobre la forma de gestionar las unidades de negocio y los mercados más lucrativos.
- Conocer y tener experiencia sobre la forma en que debe diseñarse la estructuración de capital de la firma y la política de dividendos.
- Poseer información relevante para gestionar eficientemente el área que le fue asignada.

- Ostentar talento para encontrar nuevas unidades de negocio.
- Poseer conocimientos técnicos que han sido adquiridos con una dedicación de tiempo y esfuerzo considerable, por lo que la sustituibilidad de este agente por un miembro de la familia implicaría incurrir en un alto nivel de inversión que demandaría muchos recursos de corto plazo para obtener potenciales beneficios en un largo plazo.

En este marco, y dada la estructura de la función objetivo número (2) es que el individuo puede adoptar una conducta oportunista, es decir, se cumplen las condiciones mediante las cuales “la relación de agencia” entra en vigencia y bajo este arquetipo lógico es que se hace necesario que la EF diseñe un sistema de incentivos, tendiente a minimizar los costos de agencia.

Una vez establecida la relación de agencia, pueden citarse acciones oportunistas ejercidas por el “Agente” para con el “Principal”, donde el primero comete el llamado “riesgo moral”. Las acciones más convencionales asociadas a este tipo de problemáticas son:

- Trabajar a un nivel de esfuerzo menor a aquel correlacionado con la productividad máxima.
- Incrementar la cantidad de emolumentos a un nivel superior a los “normales” en virtud de mejorar su bienestar y en detrimento de los beneficios de la empresa.
- Tomar decisiones financieras que no optimicen el valor de las acciones de la firma, sino que consoliden su bienestar y permanencia en la compañía.

Ante la posibilidad de que este tipo de conductas sucedan en la RAI es que se hace evidente que la EF de segunda generación no debe dejar de implementar mecanismos de monitoreo hacia sus gerentes externos, como se vio en el Gráfico 2. Dicho mecanismo debe plantear como objetivos básicos: contemplar que se incluyan en la función de beneficios del “Agente” los beneficios del “Principal”, asegurar que los emolumentos que se le paguen sean menores o iguales a un monto de los mismos que la firma considere máximo, y garantizar un nivel de beneficios satisfactorios para la empresa, que minimice la brecha entre el beneficio potencial y el efectivo, es decir, que asegure el beneficio medio de la industria o sector al que pertenece la firma.

En este marco, diseñar un sistema de incentivos que cumpla con los requisitos mínimos antes exigidos implica despojar al agente de una función objetivo irrestricta para someterlo a un problema de optimización inducido por la respuesta del Principal ante la relación de agencia establecida. Entonces, el problema de optimización bajo el cual el gerente maximiza su función de beneficios se configura de la siguiente manera:

$$\max_{l, \alpha} B_{GE} = I(l, \pi_{EF}) + E(\pi_{EF}, \varphi) - C(\alpha, \beta) \quad (7)$$

$$sa \quad E \leq \bar{E}(\pi^*)$$

$$sa \quad \pi^* \geq \bar{\pi}$$

B_{GE} = beneficios del gerente externo

I = función de ingresos del gerente externo

l = cantidad de trabajo

π_{EF} = nivel de beneficios de la firma familiar

E = función de emolumentos del gerente externo

φ = nivel de educación adquirido por el gerente externo

C = función de costos del gerente externo

α = nivel de esfuerzo

β = limitaciones a la carrera gerencial impuestas por una EF

\bar{E} = nivel medio de emolumentos determinado por el mercado

π^* = nivel de beneficios mínimos requeridos por la firma

$\bar{\pi}$ = nivel medio de beneficios determinado por el mercado en el que opera la firma

Las variables de decisión para este agente son la cantidad de trabajo l y el nivel de esfuerzo α . Esta última variable es de difícil cuantificación por lo que será asimilada a una brecha entre la productividad marginal potencial o de pleno empleo del gerente externo ($PMgP^*$) y la productividad marginal efectivamente materializada en las actividades del gerente ($PMgE$), es decir:

$$\alpha = PMgP^* - PMgE \quad (8)$$

4.2. Relación de Agencia 2 (RA2)

La RA2 es aquella que se corresponde con el CONFLICTO 2, que se suscita entre la EF, quien ocupa la posición de "Principal", y el gerente familiar, quien toma el rol de "Agente". De dicha relación pueden derivarse situaciones de riesgo moral, entre las que pueden enumerarse, entre otras:

- Que el gerente familiar utilice información referente a las oportunidades de negocio de la firma, a la que accede por pertenecer al núcleo familiar, para generar su propio negocio fuera de la empresa.
- Que el gerente familiar dirija la actividad empresarial hacia aquellas áreas o actividades que le permitan perpetuarse en el cargo que ocupa, puesto que en dichas áreas posee una capacidad y

formación específicas generadas tanto por tradición como por políticas de recursos humanos de la empresa.

- Que el gerente familiar realice un uso excesivo de los emolumentos que tiene a disposición por parte de la firma.

Ante estas posibles situaciones, la empresa, que advierte su posición desventajosa, impone al gerente determinadas restricciones que configuran el siguiente problema de optimización:

$$\begin{aligned} \max_{l, \alpha, \delta} \quad & B_{GF} = I(l, \pi_{EF}) + E(\pi_{EF}, \rho) + Div(\pi_{EF}) + \\ & + \sigma(\delta, \lambda) - C(\alpha, \gamma) \end{aligned} \quad (9)$$

$$sa \quad E \leq \bar{E}(\pi^*)$$

$$sa \quad \pi^* \geq \bar{\pi}$$

Donde:

B_{GF} = beneficios del gerente familiar

I = función de ingresos del gerente familiar

l = cantidad de trabajo

π_{EF} = nivel de beneficios de la empresa familiar

E = función de emolumentos del gerente familiar

ρ = nivel de discrecionalidad que depende de la proporción su familia núcleo en el directorio

Div = función de dividendos del gerente externo

σ = función de costos de agencia

δ = discrecionalidad en la administración del tiempo dedicado al trabajo

λ = vector de información generado a partir del vínculo establecido con algún miembro de la familia

C = función de costos del gerente familiar

α = nivel de esfuerzo

γ = desutilidad o costos generados por los conflictos familiares

\bar{E} = nivel medio de emolumentos determinado por el mercado

π^* = nivel de beneficios mínimos requeridos por la firma

$\bar{\pi}$ = nivel medio de beneficios determinado por el mercado en el que opera la firma

4.3. Relación de Agencia 3 (RA3)

La RA3, se corresponde con el CONFLICTO 3, se establece cuando el familiar político se incorpora a la empresa en carácter de trabajador (operativo o gerencial) en la segunda generación. Esta categoría de individuo se caracteriza por ubicarse entre las zonas de conflicto de más difícil resolución de las EF, puesto que si bien no mantiene lazos sanguíneos con la familia y no ha sido criado en la cultura familiar, se encuentra inserto en ella accediendo a determinada información a la que un trabajador convencional no accede. Esta información combinada con determinadas calificaciones que este individuo ostente, lo llevarán a ejercer actitudes oportunistas o de *moral hazard*. Casos convencionales son:

- Que el familiar político manipule la información confidencial en beneficio personal y en detrimento de los beneficios de la firma.
- Que este agente conozca el nivel de “inercia” que existe en la empresa para despedir a los miembros políticos de la familia y que, en virtud de ello, minimice el esfuerzo que ejerce en su tarea, aportando solo la productividad laboral que asegure su permanencia en la firma.

Dado que este tipo de comportamiento es fuertemente dañino para los rendimientos de la firma y para su potencial crecimiento a lo largo del ciclo de vida, es que ésta necesita ocuparse de los costos de agencia, que le provoca la introducción de un “familiar político oportunista”. Diseñar un mecanismo de incentivos tendiente a menguar estos efectos implica exigir un nivel mínimo de productividad y establecer un límite predeterminado de beneficios no pecuniarios, tendientes a minimizar los conflictos entre la familia y la empresa, pero excedido tal límite someter a este trabajador al sistema de premios y castigos propios de un trabajador convencional.

Por lo tanto, la reacción de la empresa restringe el comportamiento del “Agente” y le plantea el siguiente problema de optimización:

$$\max_{l, \alpha, \delta} B_{FP} = I(l, \pi_{EF}) + \sigma(\delta, \lambda) - C(\alpha) \quad (10)$$

$$sa \quad PMg^{FP} \geq P\bar{M}g$$

$$sa \quad \delta_{TNF} \leq \delta_{FP} \leq \delta^*$$

Donde:

B_{FP} = beneficios del familiar político

I = función de ingresos del familiar político

l = cantidad de trabajo

π_{EF} = nivel de beneficios de la empresa familiar

σ = función de costos de agencia

δ = discrecionalidad en la administración del tiempo dedicado al trabajo

λ = vector de información generado a partir del vínculo establecido con algún miembro de la familia

C = función de costos del familiar político

α = nivel de esfuerzo

PMg^{FP} : productividad marginal del familiar político

\overline{PMg} : productividad marginal media de mercado

δ^{TNF} : discrecionalidad en la administración del tiempo de trabajo del trabajador no familiar

δ^{FP} : discrecionalidad en la administración del tiempo de trabajo del familiar político

δ^* : nivel de discrecionalidad en la administración del tiempo de trabajo considerado óptimo por la empresa

Reflexiones finales

Las EF son firmas de estructura compleja caracterizadas por la especial interacción entre la empresa y los miembros de la familia que desempeñan tareas en ella. Actualmente, la comunidad científica observa a este tipo de empresas como un rico objeto de estudio para que diversas disciplinas confluyan en la solución de problemáticas que le son propias. En este marco, la Teoría de la Agencia permite aproximar la problemática de las EF desde una óptica económica moderna bajo el postulado de que la distribución de la información entre los individuos no es homogénea.

Para cumplir con el objetivo de identificar las Relaciones de Agencia que podrían llegar a producirse entre los principales agentes decisores y mostrar porqué es necesario que una EF monitoree y cómo debería hacerlo, en primer lugar se presentó cuáles son los principales supuestos y postulados de la Teoría de la Agencia. Luego, se expuso la problemática de las EF utilizando la sistematización brindada por el Modelo de los Tres Círculos y se explicitó qué se entiende en este trabajo por “definición restrictiva” y cómo se categoriza a una EF que ya ha atravesado por el proceso sucesorio y que se encuentra dirigida por la segunda generación de familiares, identificando a su vez a los agentes fundamentales que participan en dicha etapa del ciclo de vida, con sus respectivas funciones

objetivo. Por último, tomando como base la sistematización mencionada anteriormente, se identificaron tres Relaciones de Agencia:

- RA1: en la que el “Principal” es la EF y el “Agente” es el Gerente Externo
- RA2: en la que el “Principal” es la EF y el “Agente” es el Gerente Familiar
- RA3: en la que el “Principal” es la EF y el “Agente” es el Familiar Político que se incorpora a la firma en la segunda generación

Los tres tipos de relaciones anteriores permiten brindar un esquema general de razonamiento sobre el cual una EF debería diseñar un sistema de control y de monitoreo que le permita reducir al máximo los costos de agencia provocados por el hecho de ser una empresa familiar y de trasladar las ineficiencias propias de la familia al interior de la organización; tal esquema derivó en un problema de optimización para cada agente decisorio en particular.

Además, se pudo mostrar que si bien la EF monitorea menos que una firma que no lo es, porque tiene mayores costos de estrés por auditoría, la decisión de monitoreo es vital para reducir los Costos de Agencia, producidos por las conductas oportunistas de los agentes o actitudes de moral *hazard*.

Finalmente, la definición y explicitación de las relaciones de agencia y de los factores que determinan y modifican la conducta de cada uno de los agentes decisores, al momento de optimizar sus funciones, se convierte en una información fundamental para la empresa que ha advertido la heterogeneidad de intereses que conviven en su interior y la posición de desventaja a la que se encuentra sometida en determinadas oportunidades, a la vez que su conocimiento y mayor aproximación permitirán que la firma desarrolle, con mayor eficacia, los instrumentos y mecanismos necesarios para minimizar su posición riesgosa y los costos económicos y no económicos que ésta le genera. De esta manera, los métodos de monitoreo propuestos en su forma genérica se transforman en lineamientos disparadores para próximas investigaciones, en un intento de contribuir con el avance hacia una modelización de las problemáticas de las EF, a diferencia de gran parte de los trabajos encontrados en la literatura que utilizan el análisis de casos para tal fin.

Bibliografía

- Barrionuevo, Gisela *et al.*, 2007, La Teoría de la información asimétrica aplicada al ciclo de vida de la empresa familiar: un abordaje teórico a la temática, 1º Congreso Latinoamericano de la Empresa Familiar “Miguel Ángel Gallo”, Santa Fe, 26 y 27 de Noviembre.
- Gallo, Miguel Ángel, 1998, *La sucesión en la empresa familiar*, Barcelona, La Caixa, Colección Estudios e Informes, n° 12.
- Gallo, Miguel Ángel y Estapé, María José, 1996, La empresa familiar en el sector de alimentación y bebidas, en Miguel Ángel Gallo, *La empresa familiar* 5, Navarra, Estudios y ediciones IESE.
- Gersick, Kelin *et al.*, 1997, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston (Massachusetts, USA), Harvard Business School Press.
- Hart, Oliver, 1995, *Firms, Contracts and Financial Structure*, New York (USA), Oxford University Press.
- Milgrom, Paul y Roberts, John, 1992, *Economic, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, (USA),
- Rajan, Raghuram y Zingales, Luigi, 1998, *The Governance of the New Enterprise*, Center of Research in Security Prices, Working Papers.

Publicaciones periódicas

- Akerlof, George, 1970, The Market for Lemons, Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, The MIT Press, vol. 84, n° 3, pp. 488-500.
- Alchian, Armen y Demsetz, Harold, 1972, Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 62, n°5, pp. 777-795.
- Applegate, Jane, 1994, Keep your firm in the family, *Money*, Money Guide Supplement n° 23, pp. 88-91.
- Coase, Ronald, 1937 The Nature of the Firm, *Economica*, New Series, The London School of Economics and Political Science vol. 4, n° 16, nov., pp. 386-405.
- Demsetz, Harold, 1983, The Structure of corporate Ownership: causes and consequences, *Journal of Law and Economics*, Yale Law School, pp. 375-390.

- Dyer, W. Gibb, 1994, Potential contributions of organizational behaviour to the study of family owned business, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, vol. 7, n° 2, pp.109-134.
- Fama, Eugene y Jensen, Michael, 1983, Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Political Economy*, The University of Chicago Press, pp. 325-344.
- Galve Górriz, Carmen, 2002, Propiedad y gobierno: la empresa familiar, *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, San Sebastián (España), n° 50, mayo-agosto, pp. 158-181.
- Harvey, Michael y Evans, Rodney, 1994, The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession, *Family Business Review*. Journal of the Family Firm Institute, vol. 7, n° 3, pp. 221-36.
- Jensen, Michael y Meckling, William, 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, University of Rochester, n° 3, pp 305-360.
- Kanter, Rosabeth, 1989, Work and Family in the United States: A Critical and Agenda for Research and Policy, *Family Business Review*. Journal of the Family Firm Institute, vol. 2, n° 1, pp. 77—114.
- Pollak, Robert, 1985, A Transaction Cost Approach to Families and Households, *Journal of Economic Literature*, Pittsburgh (Pennsylvania, USA), vol. 23, June 1985, pp. 581-608.
- Royer, Susanne *et. al*, 2008, Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, vol. 21, n° 1, pp. 15-30.
- Schulze, William, Lubatkin, Michael y Dino, Richard, 2002, Altruism, agency and the competitiveness of family firms, *Managerial and Decision Economics*, John Wiley and Sons vol. 23, n° 4—5, June—august, pp. 247-259.
- Shanker, Melissa y Astrachan, Joseph, 1996, Myths and Realities in Family Business: Contributions to the United States Economy, a Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, vol. 9, n° 2, June, pp. 107-123.
- Williamson, Oliver, 1979, Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Chicago (USA), The University of Chicago, vol. 22, n° 2, pp. 233-261.

Resumen

El presente trabajo aborda una problemática de las Empresas Familiares que viene dada por un incremento en la complejidad de gestión y control de este tipo de firmas, generado en la etapa posterior al proceso sucesorio de la primera a la segunda generación. En virtud de ello, esta investigación procede a describir la complejidad analítica de este tipo de firmas mediante el “Modelo de los Tres Círculos”, y se propone como objetivo abordar la problemática de comportamientos oportunistas de algunos de sus miembros, cimentándose en la “Teoría Económica de la Agencia”. Se ofrece como resultado un abordaje teórico que permite la identificación de las tres relaciones de agencia más comunes para esa instancia del ciclo de vida de la firma; avanzando además en un intento de formalización de las funciones objetivas de los agentes intervinientes, donde se incluyen las variables claves que inciden en el bienestar de cada individuo particular. Por último, el trabajo ofrece los lineamientos básicos que el diseño de un correcto sistema de incentivos debería considerar para someter a los agentes oportunistas a un problema de optimización que minimice los costos de agencia y con ello la brecha entre la ganancia efectiva y potencial de la firma.

Palabras clave: Empresa familiar / teoría de la agencia / costos / monitoreo / función objetivo

Abstract

This paper approaches the difficulties faced by Family Firms that result from an increase in their management complexity and control when they are taken over by their successors in the second generation. This work not only describes their analytical complexity by means of the “Model of Three Circles”, but also it approaches the difficulty of opportunistic behaviors by some of their members from the perspective of the “Economic Theory of Agency.” As a result, it offers a theoretical framework that allows the identification of the commonest agency relations at this stage; and an attempt to formalize the objective functions of decisor agents where key variables affecting the well-being of each individual are included. Finally, some basic guidelines that an appropriate incentive system should consider to subject the opportunist agents to optimization problems that undermine the agency costs and bridge the gap between the effective and potential profits of the firms.

Key words: Family firm / agency theory / costs / monitoring / objective function.