

ANÁLISIS ANTROPOLÓGICO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ARGENTINA*

Enrique Guillermo Quirós

Introducción

El análisis de las unidades productivas en que familia y economía están incrustadas ha sido característico de la antropología económica pero, salvo unas pocas excepciones recientes, tal análisis se ha detenido en los umbrales de las unidades propiamente capitalistas debido a una doble circunstancia: por un lado, la antropología ha sido considerada tradicionalmente una disciplina especializada en el tratamiento de culturas diferentes a la del investigador y, por otro, el ámbito de la producción propiamente capitalista se ha tipificado como un mundo en que lo económico y lo parental están desincrustados.

Esta limitación del campo antropológico se ha modificado parcialmente en las últimas décadas a través de un avance de la disciplina sobre áreas de nuestra propia sociedad. En primer lugar, y como consecuencia del reconocimiento de que los tradicionales sujetos de la antropología vivían, en mayor o menor medida, inmersos en o influenciados por el mundo capitalista, se generaron numerosas investigaciones sobre estos sujetos en el seno mismo de la economía moderna. En segundo lugar, se comenzaron a identificar, en el centro mismo del mundo capitalista, características o fenómenos que habían sido tradicionales en el tratamiento de la antropología.

Sin embargo este avance ha mantenido algunas marcas tradicionales que asocian a la antropología con lo diferente o con el pasado, convalidado por el tratamiento de viejos conocidos de la tradición ahora considerados en contacto con el mundo moderno y

por el tratamiento de nuevos sujetos pero a los que se les atribuye cierto componente arcaico con carácter de supervivencia. Esto suele generar la imagen de que el antropólogo propende a la indagación renovada de su viejo campo de estudio o, cuando genera un desplazamiento hacia otros sujetos no tradicionales, lo hace sobre fenómenos excepcionales.

Pues bien, el tema que nos ocupa, el de las empresas familiares, es un caso en que la presencia del antropólogo, puede, en principio, correr el riesgo de aumentar algunos malos entendidos. En el sentido común, que incluye el de muchos científicos sociales no especializados en el tema, la idea de una empresa familiar suele asociarse a algo excepcional en el mundo capitalista, en todo caso de tamaño pequeño y superviviente de épocas pasadas, que se contraponen radicalmente a la forma capitalista típica. Si a estas atribuciones le agregamos el tratamiento por una disciplina como la antropología, parece que no haríamos otra cosa que ratificar en el sentido común las imágenes preconcebidas.

No obstante nuestra incursión en el tema apunta a rechazar cada una de las atribuciones precedentes sosteniendo que:

- la empresa familiar no se caracteriza ni por la excepcionalidad, ni por ser pequeña,

- la empresa familiar no es la antítesis del prototipo capitalista.

- la incrustación de lo económico, lo político y lo parental en el mundo empresarial de los capita-

* Presentado en el *Encuentro de la Latin American Studies Association*, Palmer House Hilton Hotel, Chicago, Illinois; septiembre, 24 al 26, 1998.

listas lejos de ser excepcional resulta ser central.

- la incrustación generalizada da pie a la incurción de la antropología, en la medida en que se trata de un tema sobre el cual la disciplina tiene una vasta experiencia que ofrecer.

La empresa familiar

Identificar inicialmente una empresa familiar se torna entonces prioritario y para ello es necesario efectuar algunas precisiones.

En primer lugar, nos estamos refiriendo con este término a una empresa capitalista. Es decir, una organización cuyo capital es de propiedad privada, que contrata mano de obra de terceros, predominantemente bajo la forma asalariada, y cuyo objetivo es generar un producto o servicio que se vende en el mercado con el fin de obtener un resultado mayor que el costo de generarlo, es decir, la obtención de un beneficio. Esta primera precisión nos permite dejar de lado las empresas que no contratan fuerza laboral o, haciéndolo, esta contratación no representa la mayor parte de su fuerza. Asimismo quedan afuera de nuestro campo aquellas empresas que no venden prioritariamente sus productos o servicios en el mercado y/o no tienen como finalidad el beneficio. Lo cual excluye una gran cantidad de microempresas, de características parcialmente capitalistas, que suelen tener una reproducción simple. Un gran segmento de las economías campesinas e informales, incluidos los microemprendimientos, quedan de esta manera fuera de nuestro ámbito.

En segundo lugar, esta empresa capitalista, que denominamos 'empresa familiar', tiene la particularidad de que su capital es de propiedad familiar. Concepto muy amplio pero que nos permite en un principio distinguir la empresa familiar de las empresas cuyo capital está atomizado.

En el escenario de las empresas capitalistas así delimitado, la empresa familiar ha sido definida con diferentes grados de amplitud en función de la forma y grado de inserción de la familia propietaria en la propiedad y en la conducción. En un reciente trabajo (Shanker y Astrachan, 1996) se han especificado diferentes definiciones, en función de su

abarcabilidad, con la intención de cuantificar la participación de la empresa familiar en EE.UU. Con tal objetivo, los autores determinan que existen tres tipos de definiciones que dan como resultado cuantificaciones sustancialmente diferentes. Una primera delimitación, considerada amplia, es sumamente abarcativa, resultando suficiente, para ser considerada una empresa como familiar, el hecho de que la familia tenga algún grado de control sobre la dirección estratégica y a su vez tenga la intención de mantener el negocio en propiedad de la familia. Una segunda, considerada media, requiere que la familia ejerza la conducción efectiva de la compañía. Finalmente, una tercer definición más limitada, aumenta notablemente las condiciones incluyendo los siguientes requisitos: la presencia de más de una generación, que la familia ejerza la conducción y la propiedad, y que más de un miembro ejerza responsabilidades. Como puede observarse las definiciones van desde las que involucran menos a la familia a las que lo hacen en mayor medida e implican a su vez, en términos cuantitativos, marcadas diferencias. Con la primer definición el 90.6% de las empresas capitalistas en EE.UU serían familiares; con la definición media el 54.4%; con la definición más estrecha solo el 18.3% adquieren el carácter de familiar.

Siempre que se ha pretendido demostrar que la empresa familiar no es una excepción los autores especializados no han dudado en apelar al primer porcentaje. Indudablemente, afirmar que alrededor del 90% de las empresas son familiares es muy fuerte y persuade de su dominio en el mundo capitalista. Sin embargo, y más allá del efecto que genera y que coincide con la pretensión de demostrar que empresa y familia están incrustadas en este mundo, la definición es de tal amplitud que suele explicar muy poco. Por otro lado, si adherimos sin más a la última de las definiciones corremos el riesgo apriori de dar la impresión de que la empresa familiar es excepcional y atípica. En síntesis, esta tipología estática resulta insuficiente. No solo es poco explicativa sino que genera cuantificaciones cuestionables.

Es necesario para un abordaje más comprensivo de la empresa familiar, e incluso para una definición más precisa de la misma, incorporar un análisis procesual. Análisis análogo al que es afecta la

antropología desde hace tiempo y cuyas raíces se encuentran en sus tratamientos del parentesco, que de ser abordado estáticamente pasó a ser investigado de acuerdo a un proceso temporal (ciclo) que modifica su forma y contenido. Y así como, el relato del ciclo de una familia tipo, resulta esclarecedor de diferentes estructuras familiares en distintos momentos, un breve relato similar de un recorrido típico de la empresa capitalista lo será en nuestro caso.

La casi totalidad de las empresas inician su actividad a través de un fundador o, en menor medida, de unos pocos fundadores. Cuando la fundación es colectiva, suele serla entre extraños y en menor medida entre parientes (hermanos, primos, cuñados, cónyuges...). Estos inicios, se generan con fundadores que en su gran mayoría oscilan en un rango de edad entre los 25 y 40 años, coincidiendo este período con el de mayor fertilidad de los mismos, razón por la cual, el tiempo de la fundación empresarial tiene fuerte correlación con los tiempos de generación de la descendencia familiar. El o los fundadores en su gran mayoría manejan su empresa durante un largo período de tiempo de manera tal, y con la excepción de las societarias entre parientes, que el núcleo familiar de los mismos se mantiene ajeno al control de la misma. Es el período 'fundacional'.

No obstante, cuando la nueva generación alcanza entre los 20 y 25 años de edad, suele comenzar su integración a la empresa, iniciándose un extenso período 'intergeneracional'. Este inicio suele tener relación con la antigüedad de la empresa dada la fuerte correlación mencionada entre su fundación y el nacimiento de la nueva generación, a punto tal, que se puede inferir el inicio del período intergeneracional por una doble entrada: la edad de la descendencia o la antigüedad de la empresa. Este período intergeneracional pasará por diversas etapas que van desde la incorporación de la nueva generación, su desarrollo en la empresa, el cogobierno, la sucesión para finalmente concluir con la herencia.

Esta conclusión implica el paso a un nuevo período que deriva directamente del proceso sucesorio y de herencia anterior, y es en este período 'derivado' en que la nueva generación de diferentes maneras tiene el control pleno de la em-

presa. Este período derivado suele ser más breve que el período fundacional y más cercano en tiempos al período intergeneracional. Esto se debe al hecho de que en el período derivado, a diferencia del fundacional, el cargo pleno del control se produce cuando la nueva generación supera los 40 años de edad.

Este proceso, que podría ser el proceso prototípico de la historia empresarial, permite discriminar diferentes períodos de la historia de las empresas.

Período	Fundacional		Intergeneracional			Derivado	
Antigüedad	0	10	20	30	40	50	60...

Avanzando con este ordenamiento debemos mencionar dos fenómenos globales típicos de los procesos empresariales. Por un lado, las empresas tienen un índice de desaparición que es notablemente alto en los primeros años. Éste es un fenómeno ampliamente recabado en diferentes países y cuyos resultados se aproximan a lo siguiente: a los 10 años de su fundación solo el 20% de las empresas iniciadas sobreviven¹. Tasa de mortandad que es decreciente a partir de esos primeros años. Por otro lado, existe una tendencia al crecimiento de tamaño en buena parte de las empresas sobrevivientes. Este fenómeno, justamente, ha sido uno de los más considerados por los especialistas en organización de empresas.

Estos dos hechos, la mortandad de las empresas y su crecimiento a través del tiempo, darían lugar a situaciones muy diferenciales en nuestro cuadro anterior. En la etapa fundacional, las pequeñas empresas dominarían el escenario y a su vez sería el período en que se cuentan la mayor cantidad de empresas. No obstante, a medida que se avanza en antigüedad, la cantidad de empresas disminuye significativamente y, a la vez, la participación de las medianas y grandes se haría más notorio, coincidente con los períodos intergeneracionales y derivados.

Teniendo ahora en cuenta que, la definición amplia consideraba prácticamente todas las empresas fundacionales, incluidas las unipersonales y las

societarias entre no parientes, además de las intergeneracionales y derivadas, podemos entender la dimensión de los porcentajes que arrojan sus cuantificaciones y podríamos afirmar que es un universo en que la gran mayoría de sus unidades son pequeñas. Al punto tal que si esa fuera la definición adoptada, la pequeñez caracterizaría el tamaño de la empresa familiar. No es casual que para fijar los criterios de tal cuantificación este hecho fuera sopesado.

Sin embargo, si nos remitiéramos a la definición restringida antes vista, sin lugar a dudas nos ubicaríamos en las empresas con una antigüedad considerable (ciclo familiar según nuestro relato típico), una mayor participación de las empresas medianas (tendencia al crecimiento) y un universo notablemente menor (índice de mortalidad). Esto daría cuenta del porcentaje significativamente menor que representan las empresas familiares cuando se define restrictivamente.

Si se incorporara el tamaño y la antigüedad de la empresa a la forma propietaria se hallaría una correlación global con el ciclo típico que describiéramos más arriba:

- Un primer período dominado por empresas unipersonales y en menor medida por sociedades personales, que a veces son entre parientes. Un período que va de los inicios hasta los 20 años de antigüedad y en el que se ubicarían la gran mayoría de las unidades empresarias pero que, en términos de definir la empresa familiar en función de más de un familiar en la empresa, no es lo más representativo.
- No obstante, a medida que las empresas traspasan los 20 años de antigüedad, la forma intergeneracional comenzaría a hacer su aparición, inaugurando un período que predominaría hasta los 40 o 50 años y en un escenario en que las empresas medianas comenzarían a tener mucho mayor protagonismo.
- Pasado los 40 o 50 años las empresas ingresarían en un período derivado, 'post-fundacional', período que, de perdurar la empresa, sería nuevamente seguido por otro intergeneracional y así sucesivamente. Períodos estos, en que las me-

dianas y las grandes se volverían cada vez más representativas.

Este proceso no tendría estas características de familiarización solo en el caso que la empresa sea vendida a una empresa atomizada, o se vuelva tal, por una total apertura de su capital, circunstancia que parece excepcional. La gran mayoría de las empresas no se venderían ni se abrirían en forma total. Por esta razón sugerimos que:

- Casi todas las empresas que perduran en el tiempo se familiarizan y solo unas pocas de ellas se transforman al tipo atomizado.

E insinuamos que:

- Casi todas las empresas atomizadas, que son una ínfima minoría en el universo empresarial, descenden de una empresa familiar que ha perdurado y, por tanto, descenden de una empresa familiar exitosa.

Cantidad y tamaño en función de la antigüedad

En base a estas pautas iniciamos una investigación sobre las empresas familiares en la Argentina con el objeto de correlacionar tamaño y antigüedad de la empresa, así como su familiaridad en términos de propiedad y conducción.

En tal sentido, y con relación a la correlación tamaño-antigüedad hemos obtenido el siguiente resultado sobre una muestra de 749 empresas de la Argentina en base a los archivos de CYESA²:

Tabla I: Cantidad de empresas por tamaño y antigüedad

		Antigüedad			
		0 a 20	21 a 40	41 a ...	total
Empleados	11 a 50	397	112	35	544
	50 a 100	68	31	16	115
	100 a ...	46	28	16	90
	total	511	171	67	749

Cantidades que en términos porcentuales se reflejan en las siguientes tablas.

Tabla II: Porcentaje con relación a la muestra total

		Antigüedad			
		0 a 20	21 a 40	41 a ...	total
Empleados	11 a 50	53.0	15.0	4.7	72.6
	50 a 100	9.1	4.1	2.1	15.4
	100 a ...	6.1	3.7	2.1	12.0
	total	68.2	22.8	8.9	100.0

Tabla III: Porcentaje con relación al segmento tamaño

		Antigüedad			
		0 a 20	21 a 40	41 a ...	total
Empleados	11 a 50	73.0	20.6	6.4	100.0
	50 a 100	59.1	27.0	13.9	100.0
	100 a ...	51.1	31.1	17.8	100.0
	total	68.2	22.8	8.9	100.0

Tabla IV: Porcentaje con relación al segmento antigüedad

		Antigüedad			
		0 a 20	21 a 40	41 a ...	total
Empleados	11 a 50	77.7	65.5	52.2	72.6
	50 a 100	13.3	18.1	23.9	15.4
	100 a ...	9.0	16.4	23.9	12.0
	total	100.0	100.0	100.0	100.0

Con estos datos podemos ahora volver sobre nuestro desarrollo previo y observar que los dos fenómenos, el de la disminución de empresas en función del tiempo y el de la pérdida de participación de las pequeñas, se plasman en los resultados obtenidos:

1. En el período que hemos denominado fundacional las empresas representan un 68.2%, en el período que hemos denominado intergeneracional el 22.8% y finalmente las empresas con más de 40 años de antigüedad el 8.9%. Esto ofrece una pauta de cómo va disminuyendo el número de empresas en función de su antigüedad³.

2. Mientras en el primer período las empresas de hasta 50 empleados predominan totalmente, a medida que aumenta la antigüedad este predominio desaparece, compartiendo el escenario con las de mayor dimensión. Esto refleja la importancia que van adquiriendo las empresas de mayor tamaño a través del tiempo.

Familiaridad en función de la antigüedad

Una indagación más específica, sobre datos aún provisorios⁴, permite estimar que la gran mayoría de las empresas fundacionales son unipersonales (un propietario),⁵ y que una proporción menor tendría carácter societario (más de un propietario). Relación que se mantiene sin significativos cambios durante el período intergeneracional y que recién se modifica a partir de los períodos derivados en el que las empresas societarias tienden a predominar.

A su vez, la mayoría de las empresas societarias en el período fundacional son entre extraños y una menor proporción son entre parientes (hermanos, cónyuges, cuñados o primos), mientras que en el período derivado son en su gran mayoría empresas entre parientes, y en mucha menor proporción entre extraños (incluyendo los casos atomizados).

Finalmente, en el período intergeneracional, si bien prima la forma propietaria del período fundacional, desde el punto de vista de la participación activa en la empresa, tiene la particularidad de que domina la situación en que más de una generación está presente en la empresa y, si bien una sola de las generaciones suele tener el carácter de propietaria, la situación tiene la particularidad de que la generación no propietaria activa en la empresa es potencialmente propietaria en el futuro (generación con capacidad de heredar la empresa) y esto, a nuestros efectos, le da un carácter diferencial al de cualquier otro pariente activo en la empresa no propietario y sin esa capacidad.

Definiendo ahora como empresas familiares aquéllas en que más de un pariente es propietario⁶, o que con potencialidad de serlo sea activo en la empresa, e incorporando el carácter de la relación parental, diferentes tipos de empresas de familia se manifiestan en diferentes momentos.

Fundacional	Intergeneracional	Derivada
Societaria Colateral	Unipersonal Filial	Societaria Colateral
	Societaria Filial	
Societaria Conyugal	Societaria Colateral Filial	Societaria Conyugal
	Societaria Conyugal Filial	

La diferencia entre las fundacionales y las derivadas, que pueden adquirir formas similares, es que las fundacionales son asociaciones voluntarias y se dan en mayor proporción en empresas de menor tamaño dado el estadio empresarial. Por su parte las derivadas tienen un carácter preeminentemente hereditario y, dado el estadio avanzado, se da una proporción mucho más significativa de empresas de mayor tamaño respecto a las fundacionales.

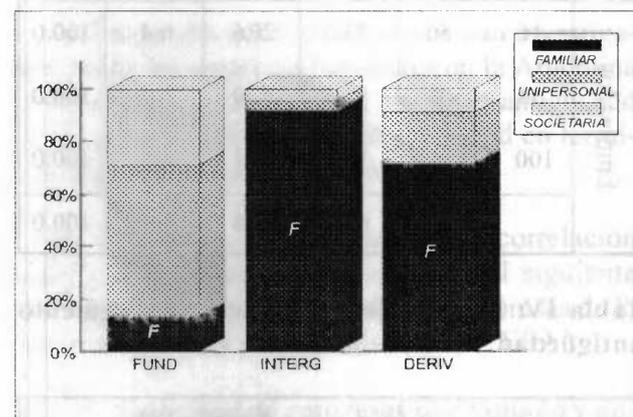
Por su parte, en el período intergeneracional, las empresas mantienen el carácter de la etapa fundacional pero el elemento clave es el ingreso de la nueva generación que vuelve familiares aun a las empresas (la gran mayoría por otra parte) que no lo son en la etapa fundacional. El ingreso de los descendientes familiariza la empresa, ingresando todas las formas en el proceso de reproducción generacional. Al punto tal, que en este período prácticamente todas las empresas son familiares filiales. Contadas excepciones como la atomización, la falta de descendencia o la falta de aspiración de la descendencia, no alteran la fuerte tendencia.

En base a lo expuesto y sobre datos recabados en nuestra investigación, podemos desplegar un cuadro de dimensiones como el que sigue, que refleja con bastante fidelidad el proceso que hemos delineado⁷.

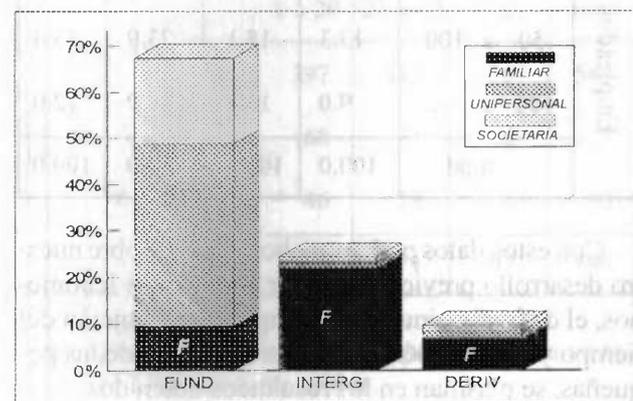
Tabla V: Porcentajes de Empresas Familiares y No Familiares

	Fundacional	Intergeneracional	Derivado
Antigüedad	0 a 20	21 a 40	41 o más
-Empresas (sobre universo)	68 %	23 %	9 %
-No Familiares (por período)	86 %	8 %	29 %
-Familiares (por período)	14 %	92 %	71 %
-Familiares (sobre universo)	10 %	21 %	6 %

Por un lado se observa la importancia relativa de la empresa familiar en cada período, ver a continuación.



Pero a su vez, dada la disminución del número de unidades, puede observarse la dimensión decreciente de cada período, ver a continuación.



Hemos dejado fuera del carácter familiar a las empresas unipersonales, las societarias entre extraños y las atomizadas, solo las dos primeras son integradas en familiares en el período intergeneracional; sin embargo las ubicamos en una línea temporal que les da un sentido completo en el proceso empresarial capitalista.

Este proceso refleja la particularidad de que la inmensa mayoría de las empresas fundadas, cualquiera sea su carácter, se volverán familiares y que las empresas derivadas, cualquiera sea su tipo, han pasado por la instancia familiar.

Ese hecho se debe a varias causas, pero priman fundamentalmente la forma particular de generación de las empresas capitalistas (una persona o unas pocas) y la propensión del o los fundadores a transferir la empresa a los descendientes (propensión reforzada por las disposiciones legales). Causas que a su vez conducen a que la forma atomizada, una típica empresa no familiar, sea excepcional, y cuando se hace presente, suele darse en empresas más antiguas⁸ y, en consecuencia, descendientes de una empresa familiar.

Podemos ahora volver a preguntarnos, ¿son las empresas familiares dominantes en el mundo capitalista? Responderemos con una reformulación. La mayoría de las empresas, en los términos que hemos definido, no son familiares pero tampoco atomizadas, sino en todo caso, unipersonales o societarias. Pero sí son predominantemente familiares cuando se considera a las empresas con más de 20 años de antigüedad, y esto se debe a un fenómeno mucho más interesante: el *proceso de familiarización*. Prácticamente toda empresa que perdura deriva en él y casi toda empresa que ha durado más de una generación deriva de él. La empresa familiar es el destino dominante de las empresas capitalistas que perduran y la empresa familiar es el antecedente dominante de todas las empresas con más de una generación de antigüedad.

Cualquier empresa fundacional se volverá familiar, aun las que en esta instancia no lo son, y cualquier empresa antigua es descendiente de una empresa familiar. Las tipologías opuestas no son más que marcas de diferentes momentos de un proceso y de las formas de resolución de cada etapa.

El traspaso generacional

Las empresas capitalistas tienen una forma de fundarse de carácter individual o societario que ya prefigura su destino en caso de perdurar: la gran mayoría de los empresarios, a su tiempo, traspasan la empresa a sus descendientes. Los sucesores para la continuidad de la empresa, su 'reproducción' en el largo plazo, son seleccionados en el seno de la familia de los propietarios. Este hecho se debe a la confluencia de la intención de los propietarios y las normas legales y, se ve mediatizado, por un proceso de selección que está signado por diversas circunstancias y decisiones que dejan sus marcas.

En primer lugar debemos considerar en qué consiste el traspaso ya que el mismo incluye dos fenómenos que, aunque relacionados, son diferentes. Nos referimos a la 'sucesión' y la 'herencia'. La sucesión es el traspaso de la conducción en la empresa, mientras que la herencia es el traspaso patrimonial. Dos fenómenos que están íntimamente conectados pero que no deben confundirse ya que la resolución de uno no necesariamente coincide con la resolución del otro y, muchas veces, se encuentran en colisión. Este doble traspaso es una de las características más destacadas de la reproducción empresarial.

Asimismo, existen dos factores que influyen notablemente en la decisión de tales traspasos. Uno de ellos es la estructura de la propiedad de la empresa antes del traspaso y el otro es la conformación de la descendencia familiar de los propietarios.

Con relación a la estructura propietaria vigente de la empresa existen dos formatos que se destacan:

- Unipersonal o Societaria Conyugal
- Societaria de Extraños o Societaria de Colaterales

Con relación a las características de la descendencia familiar del propietario o los propietarios existen algunas cualidades priorizadas:

- Cantidad de descendientes
- Sexo de los descendientes
- Edad de los descendientes

Con estas aperturas estamos en condiciones de dar cuenta de algunas de las resoluciones más usuales.

1. Tipos Fundacional Unipersonal o Societario Conyugal:

Tanto en las empresas unipersonales como en las societarias conyugales se suelen seguir pautas análogas debido a que la descendencia suele ser la misma.

- Sucesión:

En primer lugar, y aunque esto parezca obvio, conviene resaltar que existe una fuerte propensión a que la autoridad en las empresas se concentre en una persona. Este hecho no solo tiene que ver con el modelo empresarial fundante sino también con la forma en general del mundo empresarial que tiende a buscar 'un conductor' y no varios. Esto tiene su interés porque implica una limitación de la posición en relación con los aspirantes, toda vez que los descendientes sean más de uno, obligando a la selección.

Asentado este criterio, existe una elevada propensión a que se vuelva sucesor el varón mayor. Cuando esto no ocurre, es debido a que el mayor no resulta postulado para la posición, sea por su falta de interés, por su notoria ineptitud o por insoluble conflictividad con el ascendiente. Sin embargo, y excepto en los casos de falta de interés, esta no selección suele traer conflictos futuros. Cuando la regla del hijo varón cae, rige la del hijo varón, desechándose nuevamente solo por falta de interés, por notoria ineptitud o por insoluble conflictividad con el ascendiente. Recién entonces aparece la elección de la hija, cuando las posibilidades anteriores se han agotado. Con lo cual la regla dominante tiene en cuenta la masculinidad y dentro de ella el orden etario. Es interesante destacar que el papel del yerno adquiere alguna dominancia en el caso de corresponder a la hija, sosteniendo la regla de la masculinidad.

- Herencia:

Existe una elevada propensión a que se herede por partes iguales en pocos casos, dentro de éstos, con cierta asignación especial no definitiva a favor del sucesor. La forma sucesoria, como vimos, era compatible con el modelo unipersonal y la pauta organizativa de unidad de mando. No obstante, la herencia sue-

le seguir una vía más diversificada de la propiedad, en muchos casos disociada con la sucesión y, en esto, difiere sustancialmente del modelo tradicional unipersonal. Lo usual del modelo equitativo de la herencia tendrá su presión sobre la sucesión, al punto que a veces desencadena conducciones colectivas.

Hay algunos casos sin embargo, en que el modelo unipersonal de la sucesión se extiende a la herencia, lográndose un calco del modelo unipersonal tradicional. En estos casos, a nivel de la herencia, suele hacerse una selección del mismo signo que el de la sucesión: el modelo sucesorio se impone sobre la herencia.

Estas situaciones dan como resultado tres típicas variantes: sucesión (conducción) unipersonal y propiedad colectiva; sucesión unipersonal y propiedad unipersonal; sucesión colectiva y propiedad colectiva. Según esquema a continuación.

S	S	S	S
H	H	H	H
caso 1	caso 2	caso 3	

En el primer caso alguien de la nueva generación toma el mando pero la propiedad es compartida por varios colaterales. En el segundo, tanto el mando como la propiedad queda en manos de un descendiente. Finalmente, en el tercer caso, la propiedad y el mando quedan en manos de colaterales colectivamente.

2. Tipos Societario entre Extraños o entre Colaterales.

Un fenómeno interesante en estos tipos es que a medida que se avanza en el traspaso se va haciendo evidente la existencia de más de una rama de descendientes y sus intereses contrapuestos.

- Sucesión:

La sucesión en estos tipos, cuando la etapa original es societaria, tiende a seguir las mismas pautas que rige el tipo unipersonal. Sin embargo, el peso de generarse más de una rama familiar lleva en muchos más casos a la sucesión múltiple, reproduciéndose la imagen originaria

de carácter colectiva.

Estos tipos sucesorios tienen a veces transiciones de sucesión colateral previo al traspaso intergeneracional. El mando es traspasado al socio superviviente antes de hacerlo a la nueva generación. Esto ocurre particularmente cuando la desaparición del conductor originario se produce tempranamente o existen diferencias de edad significativas entre los socios.

- Herencia:

La forma de herencia es absolutamente independiente interramas, y tiene tendencia predominante a ser equitativa al interior de las ramas. En general, existe una tendencia en el tema del traspaso a leer el todo empresarial en función de la conformación de la rama. En este sentido, las conducciones sucesorias suelen ser colectivas y, por su lado, la propiedad siempre lo es.

El problema de estas formas es el hecho de que las ramas no siempre son simétricas ni en cantidad ni en las cualidades de los descendientes y, dada la primacía de las ramas, genera intereses diferentes a los originales.

Estas situaciones dan como resultado tres casos típicos: sucesión colectiva y herencia simétrica colectiva por rama; sucesión colectiva y herencia simétrica única por rama; sucesión colectiva y herencia asimétrica por rama. Dejando de lado los casos en que una de las ramas desplaza a la otra, por ejemplo por adquisición, caso que arrojaría alguna forma de las del tipo de los traspasos unipersonales o conyugales. Según esquema a continuación.

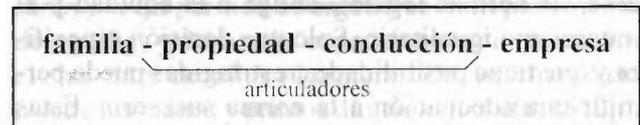
S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H
caso 1		caso 2		caso 3	

En todos los casos ambas ramas se ven representadas en el mando. No obstante la preeminencia de estas soluciones colectivas, existen presiones hacia la monoconducción. Sin embargo, las diferencias más significativas se producen a nivel de la propiedad. En el primer y tercer casos, el criterio tiende a colectivizar la propiedad, en aquel con resultados simétricos y

en éste generando asimetrías interramas. En el segundo caso la propiedad sigue a la forma sucesional.

La lógica general seguida es la siguiente: existe una tendencia a dar prioridad, de existir, a la rama, siendo muy raros los casos en que una rama represente a la otra.

Definido este primer corte, la decisión prioriza con diferentes criterios a la sucesión y a la herencia. En la sucesión existe una propensión a la unipersonalidad mientras que en la herencia existe una mayor propensión a la colectividad. Durante el período fundacional, la familia del propietario o los propietarios y la empresa se mantienen mutuamente influenciados pero con una especie de catalizador que es justamente el empresario. No obstante, a medida que se entra en la etapa de la familiarización, se hace evidente la erosión del tabique, y tanto la familia como la empresa se influyen fuertemente a través de dos poderes claves: el poder de propiedad (PP) y el poder de conducción (PC). Mientras el PC tiene fuerte influencia sobre la empresa y su ciclo operativo, el PP tiene fuerte incidencia sobre el PC, aunque más mediatizada con el ciclo operativo. Las articulaciones entre estas dos instancias, mediadoras entre familia y empresa, se vuelven definitorias y por tanto las formas que adquieren son muy relevantes.



La resolución en los articuladores afecta irremediablemente a los extremos.

En general las resoluciones de sucesión en la conducción, o por lo menos ciertas decisiones que las perfilan, se toman con antelación a las resoluciones hereditarias de la propiedad las que pueden tomarse manipulando las normativas o dejando que las normas legales se impongan con su criterio de equidad. Sin embargo, y a pesar de que los signos de la sucesión suelen preceder al de la herencia, una vez producida ésta, pasa a influir sobre la conducción directamente al punto tal que la conducción depende de la propiedad.

El propietario fundador elige, de una manera u

otra, la sucesión entre un universo de descendientes, luego estos descendientes se vuelven propietarios e inciden sobre la posición del sucesor ratificando o reformulando la decisión prehereditaria.

Estas circunstancias generan un campo político muy particular en las empresas de familia que se da en un lapso de tiempo muchas veces prolongado y cuyas primeras resoluciones se producen en pleno período intergeneracional y se terminan de plasmar en los inicios del período derivado. Los ingresos a la firma de la nueva generación, su desarrollo posicional en la firma, las disputas del cogobierno, la definición de la sucesión, el sello estampado por la herencia y la reformulación de la misma, son pasos que van marcando las selecciones y renegociaciones del nuevo escenario empresarial.

La vigencia de formas encubiertas de primogenitura y de la vía masculina suelen ser soluciones a la populosa familiar (el empresario suele tener más de un descendiente) frente al requerimiento monoconductor de las empresas. Esta propensión se ve facilitada por ciertas creencias sociales que la convalidan y que prueban su vigencia cuando se las violenta: saltar al varón mayor implica dar explicaciones que, a su vez, suelen no ser necesarias cuando se salta a la hija mayor. Sin embargo, esta salida no existe a nivel de la herencia que, de acuerdo a las normas legales, obliga a la equidad y al tratamiento igualitario. Solo una decisión específica y que tiene posibilidades restringidas puede permitir una adecuación a la norma sucesoria. Estas posibilidades suelen limitarse a la libertad testamentaria (20% del patrimonio) o a la existencia de un patrimonio equivalente exterior a la empresa que permita las compensaciones (recordemos la dote de la novia).

En un reciente trabajo (Rogers, Carsud, Krueger, 1996), apelando a la tradición antropológica, se sintetizaron las diferentes formas de dirimir la sucesión en base a las estrategias seguidas tradicionalmente. En tal sentido se agruparon las estrategias en dos grandes grupos: estrategias personales o estrategias de activos (patrimoniales)⁹. Nosotros hemos encontrado prácticamente toda la variedad de estas alternativas aunque, por la particularidad de que en las empresas de familia sucesión y herencia están relacionadas pero son diferentes, los proce-

dos efectivos incluirán, de una manera u otra, ambas estrategias, aunque no lo hagan sincrónicamente. Las estrategias personales sin el sustento de las estrategias de activos, tarde o temprano se debilitan mutuamente. Esto es sumamente interesante ya que la ausencia de una estrategia patrimonial eroga la sucesión que usualmente se asienta en estrategias personales, es anterior a la herencia pero, a su vez, es dependiente directa de la propiedad. En la empresa familiar las estrategias personales y las patrimoniales tarde o temprano existen siempre (conducción y propiedad), porque si bien el traspaso del poder no implica el traspaso patrimonial, el traspaso patrimonial lleva consigo la posibilidad del poder.

El peso de las decisiones de traspaso tiene su centro de gravedad en la segunda parte del período intergeneracional y en el paso al derivado. En el intergeneracional, la decisión sobre la nueva generación y su posible conflictividad conviven con las disputas intergeneracionales. En el derivado, la conflictividad se centra al interior de la nueva generación. Sucede que los problemas generados por los traspasos suelen tener dos líneas de interlocuciones dando lugar a un doble campo de disputa: el inter y el intrageneracional. Por un lado la tardanza en elegir el sucesor (disputa intergeneracional), y por otro, cómo elegirlo (disputa intrageneracional). Aspectos inherentes a la sucesión y el poder han sido extensamente relevados a nivel de jefaturas y estados (Burling, 1974).

Muchas veces una decisión a nivel de sucesión sin el correlato en la herencia permite al antecesor mantener en última instancia el poder dejando sin resolver la incompatibilidad entre conducción y propiedad y dando lugar a la revitalización de la competencia prehereditaria en el momento posthereditario. Es así que se presentan dos reacciones diferenciales: en general existe una mayor propensión a tomar decisiones en el campo de la sucesión que en el campo de la herencia. Sea por resguardo de la equidad o por conflictos no solucionados, la herencia tiende a resolverse en base a las normativas legales en mucha mayor proporción que la sucesión, que privilegia las cualidades de los descendientes antes enunciadas pero, tarde o temprano la presión de aquélla suele hacerse sentir y obliga a reformulaciones.

La lógica de estas decisiones puede verse en las empresas derivadas, ellas llevan las marcas de tales resoluciones, cuando se observa:

- una empresa de 50 años de antigüedad cuya propiedad es de dos hermanos varones y una mujer, y la empresa es manejada por el mayor, puede inferirse que ha habido un traspaso de conducción en función de la primogenitura y una herencia equitativa.

- una empresa de 48 años de antigüedad con un propietario unipersonal en plena aptitud, debe sospecharse que existió un corte no solo por la sucesión sino también por la herencia. La única excepción a esto es que sea el único descendiente.

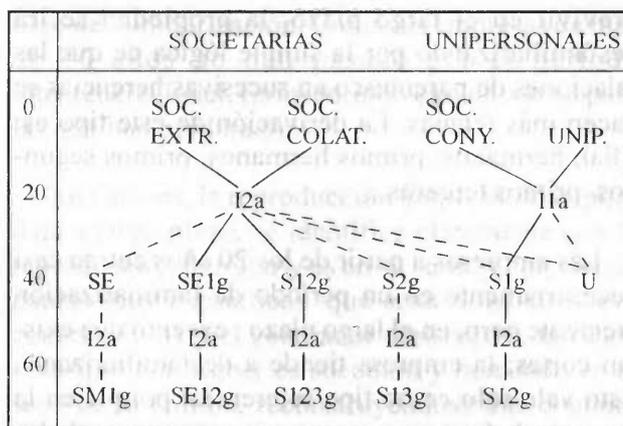
- una empresa con 52 años de antigüedad que es propiedad de algunos extraños y hermanos, la empresa deriva de una empresa societaria de extraños.

- una empresa de 54 años de antigüedad que es propiedad de primos directos y hermanos, la empresa deriva de una empresa societaria entre hermanos.

- una empresa de 46 años que es manejada por varios hermanos que a la vez son propietarios y la conducción no muestra preeminencias, en todo caso complementariedades o disputas, en este caso la forma hereditaria de la equidad se impuso sobre la sucesión.

Estos ejemplos muestran de qué manera la familiarización de la empresa es un proceso clave en el que las decisiones, por acción u omisión, acerca de cómo se van a reproducir marcarán a las empresas derivadas que, en su gran mayoría, son familiares o, consecuencia de una decisión en el seno de la familia. Consecuencia de una decisión que sigue una lógica pasiva de expansión por aumento generacional de los propietarios o, en el otro extremo, por una lógica activa de corte que lleva a una reproducción más cercana a la originaria¹⁰.

En el esquema siguiente pueden observarse algunas evoluciones posibles.



Las empresas que originalmente son unipersonales o conyugales, pasan por un período intergeneracional monoascendente (I1a), y derivan en una sociedad colateral de primer grado, entre hermanos (S1g), la que a su vez desembocará en una intergeneracional pluriascendente (I2a) que derivará en una sociedad colateral de hermanos y primos directos (S12g) y así expansivamente en cantidad y lejanía de grados de parentesco. En el otro extremo, la primer derivación puede ser producto de un corte, y reproducir el formato original unipersonal (U), reiniciándose el proceso como al comienzo.

Las empresas que originalmente son societarias no conyugales son de dos tipos: entre extraños y entre parientes, comúnmente hermanos. Éstas pasarán por un período intergeneracional pluriascendente (I2g) y derivarán expansivamente en una sociedad entre extraños y hermanos (SE1g) en un caso o entre hermanos y primos directos en el otro (S12g). Estas formas a través del tiempo entrarán en otro período intergeneracional pluriascendente y derivarán, en una sociedad entre extraños, hermanos y primos directos (SE12g) o en una sociedad entre hermanos, primos directos y primos segundos (S123g) y así expansivamente en cantidad y lejanía parental. En el otro extremo la derivación puede ser producto de escisiones diferentes: por ramas, que lleva a la variante de sociedad entre hermanos (Sg1); al interior de las ramas (SE ó S2g); o incluso por ramas y al interior de las ramas (U).

Éstas son solo algunas de las posibilidades con más presencia en la evolución empresarial y, dentro de ellas, existen variaciones. Pero, como puede observarse, si en sucesivos traspasos generacionales la empresa no sufre un corte de algún tipo, de so-

brevivir en el largo plazo, la propiedad se irá desfamiliarizando por la simple lógica de que las relaciones de parentesco en sucesivas herencias se hacen más lejanas. La derivación de este tipo es: filial, hermanos, primos hermanos, primos segundos, primos terceros...

Las empresas a partir de los 20 años entran casi necesariamente en un período de familiarización creciente pero, en el largo plazo, excepto que existan cortes, la empresa tiende a desfamiliarizarse. Esto vale solo como tipo referencial porque en la mayoría de los casos, en sucesivos traspasos de las empresas familiares, se efectúan cortes y/o segmentaciones.

Mientras que la forma hereditaria tiende a producir un aumento creciente en el número de propietarios, las relaciones familiares entre ellos, con el paso de las generaciones, son cada vez más débiles, existiendo un enfriamiento (Corbetta, 1995) que potencia las posibilidades de cortes, segmentaciones y fisiones, o, en su defecto, la burocratización de la relación propietaria.

Conclusiones

El universo de empresas capitalistas fundadas tiene una esperanza de vida notablemente bajo. Muy pocas de las que han superado un nivel de ocupación de 10 empleados alcanzan los 20 años y menos aún los 40 años.

A su vez, dentro de las empresas sobrevivientes tienden a aumentar su participación las de mayor tamaño en detrimento de las pequeñas. Tan es así, que cuando uno computa las empresas de más de 40 años entre pequeñas por un lado, y medianas y grandes por otro, el escenario es compartido.

Las empresas originalmente son fundadas y conducidas mayoritariamente por una persona (unipersonales) y en menor proporción por unas pocas asociadas (societarias). De estas societarias, solo alrededor de un tercio son entre parientes.

Alcanzada una cierta antigüedad, alrededor de los 20 años, la empresa entra en un período en que ingresa la nueva generación descendiente del o los propietarios iniciándose un largo período de convi-

vencia intergeneracional. El inicio de este período está en directa correlación con la edad de los descendientes y su finalización con el ciclo vital del ascendiente.

Este período suele concluir cuando la empresa ronda los 40 años de antigüedad, iniciándose un período derivado en manos de la nueva generación propietaria.

Si la empresa perdura a través del tiempo, estos períodos suelen repetirse. Excepto el período fundacional, los demás suelen ser recurrentes.

Todo este largo proceso de reproducción está signado por la pauta de traspasar la empresa en el seno de la familia del o los propietarios. En ella elige los sucesores y herederos, es decir, quiénes detentarán el poder de conducción y quiénes poseerán los derechos de propiedad.

Sin embargo, dado que los requerimientos sucesorios y los hereditarios no son idénticos, no siempre la lógica seguida con uno es análoga a la seguida con el otro. La sucesión tiende a inclinarse a uno, o unos pocos descendientes mientras que la herencia tiende a abarcarlos a todos. Este fenómeno genera algunos desacoples entre ambas instancias que arrojan diferentes resoluciones no exentas de conflictos.

La propensión, con relación a la conducción, es la de ser sucedido por el varón mayor descendiente dentro de la familia nuclear. En el caso de las empresas societarias fundacionales no conyugales, a esta selección se le adiciona la consideración de las ramas, existiendo una tendencia a que cada rama ascendente tenga representación en la conducción.

Por su parte, y en relación a la herencia patrimonial, existe una propensión a la equidad, fenómeno reforzado por las disposiciones legales. Cuando se pretende alterar esta pauta para compatibilizar sucesión y herencia, conducción y patrimonio, es necesario apelar a estrategias patrimoniales ya sea por divisiones de negocios o por pagos extraempresariales.

Estas decisiones quedan marcadas en las empresas derivadas y sus formas. Así, las empresas colaterales son las más numerosas, siguiendo en orden

de importancia las unipersonales.

La única variante de traspaso extrafamiliar que implica la venta de la empresa acontece en muy pocas ocasiones. Es interesante observar que las empresas atomizadas, que se concentran entre las más antiguas, con una antigüedad compatible con el período derivado son, sin embargo, una salida minoritaria con relación a la pauta familiar. No alcanzan el 10% de estas empresas derivadas ni el 1% del universo empresarial.

Es importante notar que estas empresas atomizadas, no solo son poco numerosas sino que, en su inmensa mayoría tienen como antecedente un pro-

ceso de familiarización. Contadas empresas de más de 40 años no han pasado por el período intergeneracional. Es un período casi universal para las que han perdurado.

En síntesis, la reproducción empresarial capitalista a largo plazo, se identifica claramente con la reproducción familiar y es en su seno, y con ciertas pautas muy específicas, que selecciona su nueva generación. Aquel generador carismático tan bien descripto por Weber es sucedido y heredado en el seno de la familia, reconstruyéndose una conducción, en el mejor de los casos análoga, pero en la mayoría de ellos, de un carácter diferente en que sucesión y herencia se hallan en tensión.

NOTAS

1. Ver estudio de Pequeñas y Medianas Empresas (FIEL).
2. La muestra total fue de 1012 empresas, pero al efecto de este análisis se seleccionaron exclusivamente las empresas con más de 10 empleados. La razonabilidad de esta muestra en cuanto a cantidad de empresas y tamaño se ve reforzado por los datos del INDEC que ha realizado el Censo Económico Nacional de la República Argentina de 1994. En el mismo se ha recabado en un universo de 43.642 locales de empresas manufactureras, comerciales y de servicios de más de 10 empleados, que en términos de empresas es algo menor, lo cual refleja la significación de una muestra de 749 empresas. Asimismo, y con relación a las aperturas de tamaños la comparación de nuestros resultados y el INDEC en términos porcentuales es la siguiente:

Empleados	CYESA	INDEC
de 11 a 50	72.6	83.0
de 51 a 100	15.4	10.3
de 101 a ...	12.0	6.7
total	100.0	100.0

Como puede observarse la tendencia es similar aunque existe una proporcionalidad mayor de pequeñas empresas en los resultados del INDEC cuyo resultado, en términos de unidades empresariales, está distorsionado ya que su cómputo por locales tiende a deprimir la cantidad de empresas más grandes y a sobredimensionar el de las pequeñas.

3. Teniendo en cuenta que solo estamos considerando las empresas con más de 10 empleados y que la gran mayoría de los inicios empresariales se dan justamente con menos de 10 empleados, debemos hacer notar que los índices de mortandad son mucho más elevados de los que refleja esta cifra. En tal sentido, la supervivencia a los 20 años, de la totalidad de las empresas fundadas, cualquiera sea su número de empleados, no superaría el 10 %.
4. Esta indagación hasta ahora alcanza a 88 empresas y es la base de la mayor parte de las conclusiones que siguen.
5. Estas atribuciones se refieren al carácter real más allá de la formalidad que la empresa adquiera (muchas empresas unipersonales aparecen bajo la forma societaria).
6. Se incluyen tanto los casos en que este conjunto familiar tiene la totalidad de la propiedad, como aquéllos que a pesar de tener una parte de la propiedad, a través de esa tenencia, tienen capacidad de conducción de la empresa.
7. Los porcentajes de familiaridad son provisorios ya que no se ha concluido el trabajo definitivo sobre estas aperturas. No obstante, las diferencias con los resultados definitivos no serían tales que alteren significativamente las conclusiones a las que se puede arribar,

especialmente con relación a comparaciones ordinales.

8. Del Censo Nacional de 1994, el INDEC ha realizado un trabajo sobre las 1560 empresas más grandes del cual las empresas atomizadas no excederían el 20%, resultado que implicaría que tales empresas representarían alrededor del 10% de las empresas más grandes en nuestro segmento de más de 100 empleados.
9. Las personales se agruparon en dos: eliminación de contenedores y acuerdo compartidos. La eliminación puede hacerse por competencia o capacidad, legitimidad, combate u ostracismo. El acuerdo puede ser pre-mortem, por rotación o por división del trabajo. A su vez, las estrategias de activos o patrimoniales pueden ser por reestructuración o por pago de riquezas.
10. Las formas que pueden darse en cada traspaso, ya sea expansivamente o circularmente, han sido bien graficadas por Gersick, Davis, Mc Collom, Hampton, Lansberg, 1997.

BIBLIOGRAFÍA

- BURLING, R. (1974) *The Passage of Power. Studies in Political Succession.* Academic Press. NY.
- COHEN, RONALD. (1979) *El Sistema Político.* en *Antropología Política.* Compilado por J.R.Llobera. Ed Anagrama. Barcelona.
- CORBETTA, G. (1995) *Patterns of Development of Family Business in Italy.* *Family Business Review.* 8 (4).
- CYESA. (1998) *Encuesta Periódica de Empresas.* Buenos Aires.
- FIEL. (1996) *Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina.* Buenos Aires.
- FIEL. (1995) *Encuesta de Empresas de Abril-Junio 1995.*
- FORTES, M. (1958) *Introduction.* In *The Developmental Cycle in Domestic Groups.* Ed by Goody J. P I. Cambridge University Press. Cambridge.
- GERMICK, K. E., DAVIS, J. A., MC COLLOM HAMPTON, M., AND LANSBERG, I. (1997) *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business.* Harvard Business School Press. Boston.
- GOODY, J. (1966) *Succession to High Office.* Cambridge University Press. Cambridge.
- GRANOVETTER, M. (1992) *The Nature of Economic Relations en Monographs in Economic Anthropology.* 10. SEA.
- INDEC. (1997) *Censo Nacional Económico 1994.* Ministerio de Economía. República Argentina.
- INDEC. (1997) *Grandes Empresas en la Argentina.* Ministerio de Economía. República Argentina.
- LOMNITZ, L. AND PEREZ-LIZAU, M. A. *Mexican Elite Family.* Princeton University Press. New Jersey.
- MARCUS G. E. (1992) *Lives in Trust. The Fortunes of Dynastic Families in Late Twentieth-Century America.* Westview Press. San Francisco.
- PITHOD, A. Y DODERO, S. (1997). *La Empresa Familiar.* El Ateneo. Buenos Aires.
- QUIRÓS, E. G. (1997) *Guía para la Dirección de Empresas Familiares.* CYESA. Buenos Aires.
- QUIRÓS, E. G. (1998) *El Mimetismo en la Antropología Reciente.* Cuadernos de Epistemología. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- ROGERS, E. D., CARSDUD, A. L. AND KRUEGER, N. F. (1996) *Chiefdoms and Family Firm Regimes: Variations on the Same Anthoropological Theme.* *Family Business Review.* 9(1).
- SHANKER, M. C. AND, ASTRACHAN, J. H. (1996) *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy.* *Family Business Review.* 9(2).

SONNENFELD, J. (1988) What Happens when CEOs Retire. Harvard Business School, Boston.

WARD, J. L. (1994) Cómo desarrollar la Empresa Familiar. El Ateneo. Buenos Aires.

WEBER, M. (1984) Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México.



Rafael E. Schramm

Willy Casares Adolfo, *Una etapa modesta*. Temas, Grupo Editorial, Buenos Aires, 1ª Edición, Diciembre 1997, 152 páginas.

El autor nos trae dos libros en el primero se tratan los últimos de mayor extensión, desde el 1980, este último libro de una larga carrera que intenta resumir el segundo libro la presentación surge de varias cosas, en su mayor parte...

El libro es un estudio interdisciplinario con un enfoque algo recurrente, pero, en su descripción los argumentos son por lo tanto a decir que está constituido por una serie de temas, la metodología es como se venía, se asumió, y hay que leerlo. Este, en cambio, es un libro que nos sigue el camino de un argumento de la vida de un hombre, el que muestra, sucesivamente, su nacimiento y finalmente su muerte, como si fuera un relato de un amigo de la infancia (mencionado por Casares Adolfo) en la etapa del libro, también se mencionan algunos nombres, algunos nombres de amigos de la infancia, algunos nombres de amigos de la infancia, algunos nombres de amigos de la infancia...

El libro es un estudio interdisciplinario con un enfoque algo recurrente, pero, en su descripción los argumentos son por lo tanto a decir que está constituido por una serie de temas, la metodología es como se venía, se asumió, y hay que leerlo. Este, en cambio, es un libro que nos sigue el camino de un argumento de la vida de un hombre, el que muestra, sucesivamente, su nacimiento y finalmente su muerte, como si fuera un relato de un amigo de la infancia (mencionado por Casares Adolfo) en la etapa del libro, también se mencionan algunos nombres, algunos nombres de amigos de la infancia, algunos nombres de amigos de la infancia...