

*Sara Centelles Alcázar*

---

DIFERENCIAS DE TIPOLOGIA ENTRE LAS  
EMPRESAS FAMILIARES EN FUNCION DE LAS  
GENERACIONES

*Treball Fi de Carrera*  
*dirigit per*  
*Dr. Juan Corona*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**  
*Llicenciatura en A.D.E*

---

*2009*



*Empezar es ya más de la mitad del todo*

ARISTÓTELES



## Resumen

El grado de mortalidad de las empresas familiares en el cambio de generación es un factor clave para detenerse y estudiar el por qué y sus causas.

Una empresa a corto plazo puede ser muy rentable y puntera pero sin una buena estrategia para perdurar en el tiempo no podrá avanzarse o afrontar los continuos cambios de mercado. El factor que define la continuidad es el liderazgo. El líder guía, renueva la estrategia, prepara los sucesores, es perseverante en sus metas y sigue un modelo organizacional comprendido por la cultura, la estrategia y la estructura de la organización.

Las empresas familiares se afrontan a numerosos retos. La sucesión es uno de los principales retos.

La vocación en la continuidad es uno de los elementos en los que diferencia la empresa familiar y la empresa no familiar. Tienen una cultura fuerte y un sistema de valores que es el nexo común en la cultura de la empresa.

La voluntad de control de la empresa en pocos miembros, el retraso en el proceso sucesorio, la barrera de entrada a nuevos accionistas y de miembros externos profesionalizados dificulta la evolución continua necesaria.

No se suele distinguir la diferencia entre la empresa y la empresa familiar, que son dos realidades muy diferentes. Un consejo de<sup>1</sup> familia trata específicamente estas dos realidades y promueve la continuidad y el compromiso.

Estas medidas no reducen el papel de la familia, sino que dan prioridad a los temas empresariales.

Existen varios modelos de empresa familiar. Dichos modelos van evolucionando en función del crecimiento de la empresa, en el tipo de familia propietaria, en su

---

<sup>1</sup> Asamblea familiar y consejo de familia: para garantizar una eficiencia máxima en los procesos de comunicación familiar. Incluyen todos los miembros de la familia con independencia de sus relaciones profesionales y/o de propiedad. El consejo de familia es un órgano mas reducido de la asamblea familiar para empresas muy antiguas o de gran tamaño. Permite garantizar una comunicación fluida con el Consejo de Administración de la empresa.

estructura organizativa, en manos de quien reside la propiedad y el tipo de empresa familiar.

Según la propiedad se divide en empresa de propiedad única, en el cual el fundador es el empresario que dirige el negocio, el consorcio de hermanos, en que la propiedad pasa a los hijos y suelen aparecer diferentes valores, estilos y opiniones, y, por ultimo, el consorcio de primos, las siguientes generaciones. En esta etapa se alcanza una elevada complejidad de gestión.

El tipo de propiedad no determina el tipo de empresa ni su grado de crecimiento pero suelen ir acompañados.

Con el paso del tiempo los modelos de empresa familiar van evolucionando de mononegocio, a varios negocios relacionados y por último a *holding*, y de empresas de trabajo familiar, a dirección familiar a gobierno de familia.

Es importante que el consejo de familia tenga un familiar que imponga una serie de reglas antes establecidas por consenso, que promuevan la convivencia, la armonía, la no dispersión del capital... etc. Elegir un líder es vital en la ligereza de tomas de decisión en la gestión.

## **Palabras claves**

Liderazgo - Sucesión - Continuidad - Empresa familiar- Empresa - Consejo de familia
---

## **Resum**

*El grau de mortalitat de les empreses familiars en el canvi de generació es un factor clau per aturar-se i estudiar el per què i les seves causes.*

*Una empresa a curt termini pot ser molt rentable i puntera però sense una bona estratègia per perdurar en el temps no podrà avançar o afrontar els canvis de mercat. El factor que defineix la continuïtat es el lideratge. El líder guia, renova l'estratègia, prepara els successors, és perseverant en les seves metes i segueix un model organitzacional comprès per la cultura, l'estratègia i l'estructura de l'organització.*

*Les empreses familiars afronten nombrosos reptes. La successió és un dels principals reptes.*

*La vocació en la continuïtat és un dels elements en els que diferencia l'empresa familiar i l'empresa no familiar. Tenen una cultura forta i un sistema de valors que és el nexce comú en la cultura de l'empresa.*

*La voluntat de control de l'empresa en pocs membres, el retard en el procés successori, la barrera d'entrada a nous accionistes i de membres externs professionalitzats dificulta l'evolució contínua necessària.*

*No es sol distingir la diferència entre l'empresa i l'empresa familiar, que són dues realitats molt diferents. Un consell de família tracta específicament aquestes dues realitats i promou la continuïtat i el compromís entre elles.*

*Aquestes mesures no redueixen el paper de la família, sinó que donen prioritat als temes empresarials.*

*Hi ha diversos models d'empresa familiar. Aquests models van evolucionant en funció del creixement de l'empresa, en el tipus de família propietària, en la seva estructura organitzativa, en mans de qui resideix la propietat i el tipus d'empresa familiar.*

*Segons la propietat es divideix en empresa de propietat única, en el qual el fundador és l'empresari que dirigeix el negoci, el consorci de germans, en què la propietat*

*passa als fills i solen aparèixer diferents valors, estils i opinions, i, per últim, el consorci de cosins, les següents generacions. En aquesta etapa s'arriba a una elevada complexitat de gestió.*

*El tipus de propietat no determina el tipus d'empresa ni el seu grau de creixement però solen anar acompanyats.*

*Amb el pas del temps els models d'empresa familiar van evolucionant de mononegoci, a diversos negocis relacionats i finalment a holding, i d'empreses de treball familiar, a direcció familiar a govern de família.*

*És important que el consell de família tingui un protocol familiar que imposi una sèrie de regles abans establertes per consens, que promoguin la convivència, l'harmonia, la no dispersió del capital ... etc. Triar un líder és vital en la lleugeresa de preses de decisió en la gestió.*

## **Paraules clau**

Lideratge - Successió - Continuitat - Empresa familiar-Empresa -Consell de família
--

## **Abstract**

*The mortality rate of family owned company with a generation change is a key factor in taking a step back and analyzing the reasons why and its causes.*

*A company can be very profitable and leading in the short term but without a good strategy to endure the test of time, it will not be able to progress or confront the continuous market change. The factor that defines continuity is leadership. The leader guides, renovates strategies, prepares successors, perseveres in goals set and follows an organizational model comprised by the culture, strategy and structure of the organization.*

*Family owned companies are faced with numerous challenges. Succession is one of the main challenges.*

*The vocation in continuity is one of the key elements that differentiates family owned from other companies. They have a strong culture and a value system that is the common link within the company culture. The will to control a company among few members, the delay in the succession process, the obstacles for new stockholders to enter and the professional external members makes the continuous evolution needed difficult.*

*Rarely is there a distinction between a company and one that is family owned, despite being two very different realities. A family council deals specifically with these two realities and promotes continuity and commitment.*

*These measures do not reduce the role of the family; instead, they give priority to the company matters.*

*There are several models of a family company. These models evolve based on the company's growth, the type of family which owns the company, the organizational structure, who holds ownership and the type of family company this it is.*

*Depending on the ownership, it can be divided into a company of sole proprietorship, in which the founder is the businessman who manages the company; a consortium of direct lineage, in which proprietorship is passed on to children and thus leading to the appearance of differences in values, styles and opinions; and, lastly, a consortium of*

*relatives, the following generations. In this last phase a high level of complexity in management is reached.*

*The type of proprietorship does not determine the type of company nor its level of growth but they do tend to accompany one another.*

*With the passing of time the models of family owned companies evolve from a single business to several related businesses and, lastly, to a holding company; and, to companies that are family run, management similar to how the family is governed.*

*It is important that the family council have a protocol that imposes a series of rules previously established by consensus that promotes coexistence, harmony, and not dispersing capital, etc. Electing a leader is vital to the lightness with which decision making will be carried out in management.*

## **Keywords**

<i>Leadership - Succession - Continuity - Family owned companies- Company- Family council</i>
---



## Sumario

1. Introducción .....	9
1. ....	11
2. Resumen .....	11
3. Sumario .....	11
4. Introducción .....	12
5. Epígrafes y subepígrafes .....	12
6. Conclusión .....	12
7. Bibliografía .....	13
8. Tipografía, interlineado y márgenes .....	13
9. La redacción .....	13
10. Citas y notas a pie de página .....	14
11. Otras indicaciones generales .....	15
Bibliografía .....	17
Anexo .....	19



# 1. Introducción

En España las empresas familiares suponen entre el 65 y 80 por ciento del total de empresas, entre el 50 y 65 del PIB y el 59 por ciento de las exportaciones.<sup>2</sup> El eje central de nuestra economía son las empresas familiares, la mayor parte de PYMES. Razón por la que hay que prestar atención a su continuidad sin dejar atrás los nuevos cambios.

Parece fácil de decir pero son muchos los factores que influyen en la continuidad de estas empresas por lo que hemos de detallar que valores se han de potenciar:

- la visión a largo plazo y su continuidad como empresa solvente y fiable
- la creación de empleo: dos tercios del empleo de España es del empleo privado.
- Inversiones a partir de fondos propios para evitar el apalancamiento financiero
- Beneficios reinvertidos en el negocio para su crecimiento.
- Transmisión del espíritu empresarial y de los valores de la familia
- La empresa crea empleo allí donde tiene sus raíces

Para poder conjugar todos estos valores, es necesario el desarrollo de nuevas estrategias para asegurar su continuidad, así como profesionalizar la empresa con profesionales externos. Se debe hacer hincapié en la correcta formación de las generaciones familiares.

La continuidad de una empresa depende del grado de unidad y compromiso alcanzado de tres ejes:

- las personas que trabajan en ella

---

<sup>2</sup> [www.ypime.org](http://www.ypime.org)

- las que participan en su propiedad
- y las que integran la familia propietaria

Estos tres ejes deben ser a su vez una unidad como:

- Ser empresa.

Promover la innovación de los productos, la competitividad de sus procesos, la eficiencia en su gestión y, la calidad, motivación y preparación de su personal. Una empresa familiar es antes que nada una empresa.

- Ser empresa familiar.

Responder a los retos de incorporación de nuevos miembros familiares.

- Ser familia empresaria.

Gestionar adecuadamente aspectos como el gobierno familiar, la distribución de la riqueza obtenida, la formación de nuevas generaciones...

Las empresas sean o no familiares han de centrarse en su éxito y continuidad a lo largo del tiempo.

Para conseguirlo a corto plazo es importante la satisfacción del cliente. Lo hemos estudiado en la carrera en asignaturas como economía y logística, vía dos modelos: el ABC *Activity Based Costing* para reducir costes y el *Balanced Score-Card*, cómo generar valor, basado en la motivación del personal, para estimular los procesos y producir la satisfacción de los clientes como respuesta de los dos anteriores.

La fidelidad de un cliente favorece que la empresa tenga mayor rentabilidad. Permite reducir pérdidas de clientes, menor inversión en publicidad, en tiempo de acción...

Pero para que una empresa perdure en el tiempo no se puede mirar desde el corto plazo.

No se puede mirar solo desde la perspectiva de reducción de costes. Se deben conjugar aspectos cualitativos como la cultura organizativa, el liderazgo, una buena

estrategia, organización, misión de la empresa, confianza y compromiso del personal para ser una empresa longeva coherente con su misión y visión.

Caracterizan cuatro cosas a las empresas longevas: la capacidad de reacción al entorno cambiante, anticiparse a el para siempre estar activa; constituirse en comunidad de personas y dotarse de una personalidad propia; la capacidad de compartir y descentralizar y; la prudencia y conservadurismo financiero.

Todas estas características las iremos profundizando para entender mejor las claves del éxito de las empresas familiares longevas.

## 2. La continuidad de la empresa familiar a largo plazo

Existen una serie de factores cualitativos, factores intangibles que sumados, promueven la continuidad de una empresa a corto plazo. Factores como la cultura organizativa y los valores, el liderazgo, las características de la estrategia y de la organización, la misión de la empresa, la confianza y el compromiso de su personal.

El factor que sin duda define la continuidad es la relevancia del liderazgo orientado a las personas y al compromiso de éstas con la empresa como eje central a largo plazo.

La longevidad no depende de la rentabilidad o de sus activos, sino de su búsqueda continua por la supervivencia, por mejorar su potencial y desarrollarse lo máximo posible. Es viable dependiendo de las personas, la información y el capital financiero.

Las empresas familiares y no familiares que duran más de 50 años coinciden en varias características:

La primera es tener que adaptarse a un acelerado ritmo de cambio tecnológico y cultural y competir en un entorno cada vez más global. Las pymes son más rentables que las grandes empresas pero tienen graves problemas para competir en un entorno globalizado.

Es necesaria la renovación permanente del negocio, la profesionalización de su gestión y, especialmente el compromiso de las personas que forman parte de ella.

Autores como *De Geus*, señalan cuatro aspectos clave:

### 2.1. El liderazgo

El liderazgo, y en especial la personalidad del líder, es el factor más crítico de una organización que aspira a ser longeva. Es importante que sea una persona que ayuda al desarrollo de la organización, a la construcción de una institución, a generar un proyecto empresarial sólido y resistente que promueva entre sus integrantes la pasión y el compromiso por lo que se hace.

Los líderes de empresas longevas se caracterizan por ser perseverantes en la construcción de un proyecto empresarial, metódicos, y analíticos para detectar en que pueden mejorar. La empresa suele ser una prolongación de su vida personal, acaba siendo su principal afición y pasión. Por eso suelen trabajar con compromiso, entusiasmo y una energía incesante para liderar.

Los líderes de empresas familiares longevas dan mucha importancia a la preparación de sus sucesores y el trabajo en equipo. Tienen la capacidad de saber generar proyectos que ilusionan a su equipo, de promover metas grandes y audaces y de crear la conciencia de que es posible alcanzar cualquier meta.

### *2.2 Misión y visión*

La misión es guiar e inspirar a una empresa en su evolución a largo plazo. El objetivo fundamental no es el beneficio. Sin embargo, suelen obtener una mayor rentabilidad en el tiempo.

En cuanto a la visión, las empresas longevas suelen crear metas ambiciosas, audaces y visibles que promuevan el compromiso.

Crean una organización en que las personas sienten pasión y compromiso en su trabajo.

### *2.3. Arquitectura organizacional*

El modelo organizativo de una empresa esta comprendido por la cultura, la estrategia y la estructura de la organización.

Cultura: La mayoría de las empresas longevas promueven el cambio continuado manteniendo sus valores básicos. Estimulan el espíritu emprendedor y la creatividad, desarrollan un hábito de mejora y perfeccionamiento autocrítica, disciplina y responsabilidad. Nunca sacrifican ni ponen el peligro la identidad fundamental de la empresa. Tienen capacidad para soportar adversidades y optar por un control descentralizado para estimular la autonomía.

Estrategia: la rentabilidad de una empresa esta mas relacionada con la ejecución de la estrategia que con la creación de ella misma. Sobre todo en las empresas familiares pyme, ya que operan en mercados pequeños y maduros, y creen en la especialización y concentración.

Organización: las empresas longevas destacan por seleccionar, desarrollar y retener talento con vista a desarrollar internamente sus propios directivos. Se caracterizan por tener una estructura muy descentralizada basada en la confianza y el compromiso de sus empleados, con mucha coordinación interdepartamental y trabajo formal e informal.

Las empresas longevas saben fomentar el compromiso e identificar a la organización con los logros de la empresa, característica muy destacable en momentos de crisis.

El compromiso esta muy ligado a las expectativas personales, a veces es mejor reclutar gente inexperta, pero emprendedora y crítica dispuesta a comprometerse con la entidad; a las características personales, edad, educación, intereses en la vida; y las características de trabajo como reto, actitudes de grupo...

Resulta mas fácil que las personas sean comprometidas cuando hay un líder con carisma que genera ilusión y seguridad, promueve la autonomía y la participación, y acepta la crítica.

Una de las características más comunes es que no hay personas imprescindibles. Los líderes están comprometidos a la continuidad de la empresa una vez se produzca su salida y a la formación de sus sucesores enfatizando la promoción interna.

No obstante, parece ser adversa a la situación que viven la gran mayoría de empresas familiares en que el fundador se caracteriza por fomentar estilos de liderazgo monárquico. Suele presentar una elevada resistencia a delegar responsabilidades, dificultad para planificar la sucesión del director general, así como las dificultades entre los líderes y la siguiente generación familiar. No se impulsa la generación de directivos internamente, la concentración de decisiones está en pocas personas y la dificultad de contratar y retener profesionales externos.

Probablemente, el reto de la empresa familiar sea afrontar la sucesión como el elemento mas crítico para asegurar la continuidad.

### 3. Los retos de la empresa familiar

Uno de los principales retos de la empresa familiar es la sucesión. La vida media de una empresa familiar es inferior a la de una empresa no familiar. Una razón es la probabilidad que tienen las empresas familiares de superar la transmisión entre la primera y segunda generación. Se crean fuertes tensiones especialmente en el momento del relevo generacional.

Los fundadores suelen ser más técnicos, con una visión comercial para identificar necesidades en el mercado, más emprendedores, y los hijos suelen presentar perfiles más profesionalizados que no implican autónoma en la gestión.

Todo esto dificulta la entrada exitosa de un nuevo liderazgo en la gestión. El éxito radica en el apoyo mutuo de la familia y su armonía.

Si pudiéramos hacer una escala orientativa de razones que diluyen las empresas familiares por orden de preocupación empezaría por: la preparación y elección de sucesores, la retribución a miembros de la empresa, la gestión de los conflictos<sup>3</sup> familiares, las expectativas de dividendos de los familiares que no trabajan en la empresa, la falta de consenso en los valores y misión, la creación de un consejo familiar y la educación y desarrollo de la siguiente generación.

Las empresas familiares y no familiares tienen muchos puntos en común en que son idénticas. En cambio la empresa familiar tiene rasgos claramente diferenciadores del resto de empresas.

La vocación en su continuidad como empresa familiar es una de ellas así como que se mantenga la propiedad y gestión en manos de la familia. Ofrecen oportunidades a los hijos desde pequeños en tener un control sobre su propio futuro, les da la oportunidad de crecimiento personal, conservar la herencia y legado familiar, ventajas económicas y el seguro de tener una fuente de ingresos tras su retirada.

Los hijos pueden afrontar la sucesión como deber moral, por razones emotivas o utilitarias, por obtener mayor independencia, flexibilidad y retribución económica.

---

<sup>3</sup> Conflicto: no es algo negativo en sí mismo. Los problemas reales están relacionados con la manera en que intentemos resolverlo. Capacidad de la familia para afrontarlos mediante políticas de comunicación. Existen conflictos estructurales: familia, propiedad y empresa; generacionales: padres, hijos, tíos...; fraternales: entre hermanos como caso general; otros conflictos: la participación de la mujer en la propiedad y la empresa.

Otra característica de las empresas familiares es la cultura fuerte, conducida con éxito durante años, con las convicciones del cónyuge y el fundador. Cada persona y cada rama desarrolla sus propios sistemas de valores aunque siempre el nexo común es la cultura primigenia del fundador.

Una tercera diferencia radica en las relaciones de los propietarios y altos directivos. Son relaciones que cubren aspectos más allá del trabajo. Aspectos pasados y presentes que pueden favorecer a la empresa o llegar a transformarlo en un problema grave.

Las personas de la familia que trabajan en la empresa lo hacen durante un periodo mucho más prolongado. A veces, permanecer mucho tiempo da lugar a resistencia a cambios. En cambio la toma de decisiones es más ágil puesto que se conoce donde está el poder.

La mayoría de diferencias están relacionadas con la propiedad de la empresa, ya que suele ser el patrimonio personal. A veces es un punto de influencia al tomar ciertas decisiones que acaban siendo personales y no propias de una empresa de negocios al ser las mismas personas las que constituyen la junta de accionistas, el consejo de administración<sup>4</sup> y la dirección.

Otro obstáculo es la voluntad de controlar el control de los miembros de la familia ya que pueden influir sobre su patrimonio. Esta voluntad de control a veces aparta la alternativa de otorgarlo a administradores más capacitados para evitar la lucha entre familias.

Una vez expuesta la diferencia entre una empresa familiar y no familiar es importante estudiar las trampas de las empresas familiares, ya que son las principales causantes de su elevadísima mortalidad.

La primera trampa es confundir dos realidades claramente diferentes. La realidad de ser o tener la seguridad moral de ser propietario, con otra realidad que es distinto, la de tener la capacidad para desempeñar las responsabilidades directivas.

La segunda trampa es aplicar en la empresa reglas que sólo son adecuadas en la familia. La familia y la empresa son dos instituciones diferentes. La primera tiene

---

<sup>4</sup> Consejo de Administración: dentro del gobierno de la Empresa Familiar. Se encarga de definir la estructura de la empresa, definir la estrategia, la política de dividendos, la política de empresa...

como objetivo la felicidad de los componentes y la segunda crear riqueza económica.

La tercera trampa es no seguir los modos que se han demostrado adecuados para la consecución de sus fines mediante la armoniosa relación de los accionistas, los directivos y los que aportan el trabajo operativo.

La cuarta trampa es retrasar los procesos sucesorios. Ya sea por la preparación de los sucesores, porque se retrasa la delegación de responsabilidades, no construyendo un modelo de integración y coordinación de los directivos...

La quinta trampa es confundir las decisiones en el gobierno y la dirección.

No hay que ser soberbio y pensar que por las cualidades de uno, no se puede caer en una de las cinco trampas anteriores, puesto que no sabemos que pasará en el futuro ni garantizar las reacciones que se tendrá.

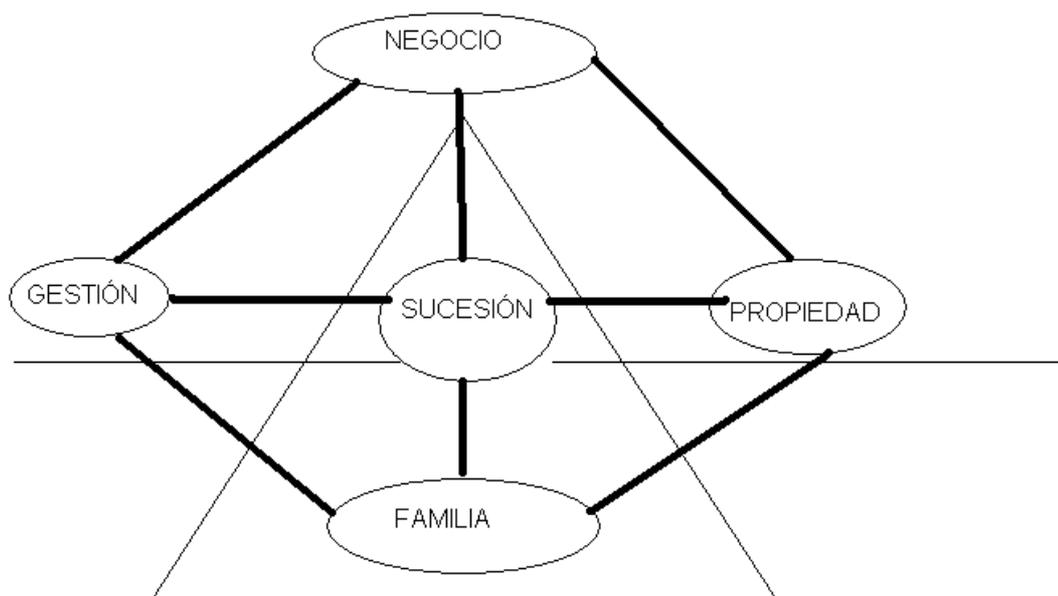
El modelo de Amat, 2001, hace un diagnóstico de los problemas que dificultan la continuidad de la empresa familiar:

En primer lugar, en cuanto a la familia, la empresa familiar está afectada tanto por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por la superposición de roles y funciones entre la familia y la empresa. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover la unidad y el compromiso. Además es necesario disponer de un consejo de familia que permita tratar específicamente las relaciones entre la familia y la empresa.

En segundo lugar, en cuanto a la propiedad, la empresa familiar está afectada por las tensiones que pueden surgir cuando hay un número muy elevado de accionistas que dispersan el capital. Es necesaria una estructura de gobierno para regularizarlo.

En tercer lugar, en cuanto a la renovación estratégica, la empresa familiar tiene graves problemas para mantenerse a largo plazo. Debe afrontar sus dificultades frente a la externalización, la renovación de sus productos así como de su personal, de su cultura organizativa y de sus sistemas de dirección. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover una profesionalización del equipo y una progresiva descentralización.

En cuanto a la sucesión, la empresa familiar tiene graves problemas para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. Retirarse del poder es aun más difícil cuando se es propietario único, gerente y fundador.



Ward, 1994. Realizó un estudio sobre las características que compartían las empresas familiares que perduraban a lo largo del tiempo.

En primer lugar, estas empresas mantuvieron la dirección y propiedad en pocas personas. Para evitar rivalidades entre hermanos y/o primos.

En segundo lugar habían realizado varios replanteamientos estratégicos para renovarse estrategia de producto-mercado-tecnología ante los cambios. Y, en tercer lugar, se habían producido cambios en la dirección ya fuera a través de los sucesores o bien a través de la incorporación de profesionales.

Estas tres medidas no implican reducir el papel de la familia dentro de la empresa familiar, sino dar prioridad a los temas empresariales.

*Blondel y Van Der Heyden*<sup>5</sup> proponen mantener la armonía<sup>6</sup> familiar mediante la creación de *holdings* para asegurar la continuidad, informar periódicamente a los accionistas y familiares, tener una estructura de gobierno con representación de las diferentes ramas en el consejo de administración y con reuniones familiares anuales, e introducir a los jóvenes de la familia a partir de una edad.

Las grandes empresas tienen el control accionario en manos de la familia pero también dejan la entrada de capital externo, por ejemplo llevándolas a bolsa, dejan la entrada de directivos no familiares y dejan salir de la empresa y de su capital con cohesión y armonía.

---

<sup>5</sup> Pensamiento común a Neubauer y Lank, 1988

<sup>6</sup> Armonía: relación entre personas cuyas voluntades marchan de acuerdo y que se encuentran bien unas con otras, sin discutir. Objetivo prioritario para cualquier familia mediante el Protocolo familiar, el Consejo de Familia...

## 4. Modelo de evolución de la empresa familiar

Existen varios modelos de empresa familiar: según el tipo de propiedad, según el crecimiento y la evolución de la empresa, según el tipo de familia, según su estructura organizativa, y por último, según el tipo de empresa familiar.

Según el tipo de propiedad encontramos:

- Propiedad única: el matrimonio propietario.

Implica un número reducido de familiares. Esfuerzo y sacrificio que a menudo crea tensiones conyugales. La tarea difícil de formar a los hijos para que amen la empresa respetándoles la libertad a entrar en ella. Buscar personas de confianza para trabajar en la empresa. A veces se corre el riesgo de acomodarse en la estrategia por la comodidad económica y la seguridad obtenida.

- Consorcio de hermanos: comunidad de hermanos.

Supone un mayor número de familiares con cultura, valores y estilos diferentes al incorporarse los familiares políticos. Es importante una adecuada asignación de responsabilidades a cada uno de los hermanos. Otro aspecto crítico es la elección del líder que alinee a todos en la misión y la estrategia. En esta etapa la selección de directivos no familiares es clave.

- Consorcio de primos.

El modelo familiar ya alcanza una elevada complejidad. Las relaciones no son tan estrechas. Requiere un esfuerzo consciente. Varias ramas familiares con frecuencia difieren entre sí respecto a cuáles deben ser los objetivos de la empresa. Los objetivos personales interfieren en este punto. La situación se agrava para mantenerlos informados de las necesidades de la empresa.

TIPO DE FAMILIA	TIPO DE PROPIEDAD	TIPO DE EMPRESA SEGÚN SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA		
		MONONEGOCIO	MULTINEGOCIOS RELACIONADOS	CARTERA DE NEGOCIOS DIVERSIFICADA
FAMILIA EXTENSA MULTIGENERACIONAL	CONSOCIO DE PRIMOS	G	H	I
FAMILIA NUCLEAR AMPLIADA	EQUIPO DE HERMANOS	D	E	F
FAMILIA NUCLEAR	PROPIEDAD ÚNICA	A	B	C
<b>TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		ESTRUCTURA FUNCIONAL	ESTRUCTURA DIVISIONAL	ESTRUCTURA <i>HOLDING</i>
<b>TIPO DE EMPRESA FAMILIAR</b>		EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR	EMPRESA DE DIRECCION FAMILIAR	EMPRESA DE GOBIERNO FAMILIAR

Esta división según el tipo de propiedad suele ser un determinante de la dilución de la propiedad del capital social, y como consecuencia mayor dificultad para la unidad.

La empresa suele pasar por varias etapas en función con el crecimiento y la evolución. Hablaríamos de mononegocio, posteriormente puede ir a varios negocios relacionados y por último puede llegar a convertirse en una cartera diversificada de negocios no relacionados entre sí, una holding.

Según el tipo de familia encontramos la familia nuclear, la familia nuclear ampliada, y por último la familia extensa multigeneracional.

La cuarta división, es según su estructura organizativa. Refleja el grado de evolución organizativa de una empresa. Hablaríamos de estructura funcional, divisional (varios negocios relacionados) y la estructura holding (varios negocios no relacionados).

Según la involucración de la familia a la empresa encontramos varias formas de intervención: la empresa de trabajo familiar en la que se desea que puedan trabajar todos los miembros que lo deseen de la familia y lo hagan al frente de funciones que estén capacitados, la dirección familiar en la que asumen responsabilidades de dirección donde son necesarias una acertada visión de conjunto y una elevada capacidad integradora y técnica, y la empresa de gobierno familiar, promueven que los miembros de la familia desempeñen profesionalmente las responsabilidades del consejo de administración de la corporación de negocios.

La mayoría de empresas familiares avanzan en el mismo sentido aunque no se puede afirmar que todas estas etapas según el tipo de empresa vayan en correlación plena.

Algunas empresas han sido creadas por hermanos o primos, otras durante varios periodos se encuentran superpuestas varias generaciones por retrasar los procesos sucesorios. Otras por defunciones o segundos matrimonios por divorcios producen cambios importantes que suelen ser negativos a la unidad.

La dilución de la propiedad del capital social de la empresa suele ir unido al crecimiento de la familia, con las transmisiones de propiedad por herencia que suelen acompañarlo.

Hoy en día se aplican formulas para concentrar el poder en unas pocas personas. Como sucederlo al hijo varón y dejar los patrimonios inmobiliarios a las mujeres, o la separación de las acciones en acciones con múltiple voto, o en participaciones sin derecho a voto... en la segunda transmisión, se suelen implantar procedimientos para conservar unida la propiedad como la constitución de compañías tenedoras de acciones. En la tercera transmisión, se utilizan estructuras legales más complejas como los *trusts* que permiten muchísimas alternativas para no diluir la propiedad, así como privar de derechos políticos y no económicos.

Cuando crece el número de miembros y se diluye la propiedad es frecuente que se den situaciones en que algún propietario pida disponer del dinero líquido a cambio de vender sus acciones o preñarlas. Negar su salida sería caer en una de las trampas.

Hay muchos sistemas para ofrecer liquidez: los fondos de microliquidez y las estructuras de macroliquidez. El primero es crear un fondo que permita dar alguna

liquidez a los accionistas mediante prestamos con sus acciones como garantía, incluso permitiéndole la recompra mas tarde. El segundo consiste en la compra de un porcentaje significativo de acciones mediante la venta de algún activo.

La aplicación de ambos sistemas exige un método de valoración realista de las acciones de la empresa.

La dilución del capital suele llevar unida la aparición de distintos tipos de accionistas. Los accionistas pasivos son aquellos que ni se preocupan por conocer la empresa, los accionistas inversores que buscan rendimiento económico en determinados momentos, y los accionistas activos que conocen su empresa e invierten en su propia empresa como mejor alternativa para su capital.

De aquí viene la gran importancia de la formación de los accionistas. Disponer de información adecuada sobre la empresa para tener accionistas activos.

Es importante no caer en situaciones como: 50 y 50 por ciento dividida la empresa, el 51 por ciento en manos de una persona poco preparada, un 5 por ciento cada accionista de un total de cien que permiten que la dirección se haga con el poder...

## **5. Del mononegocio a un grupo diversificado en una misma generación.**

Hasta no hace muchos años una gran mayoría de empresas familiares basaba su continuidad en mantener la misma actividad durante varias generaciones y limitando el acceso a la propiedad a uno de los miembros de la siguiente generación.

Actualmente las empresas familiares están abiertas a la competencia nacional e internacional, crecen de tamaño, crecen las evoluciones tecnológicas, cambian las estructuras demográficas y sociales... por lo tanto se hace cada vez mas difícil el crecimiento de los negocios enfocados a un nicho de mercado.

Desgraciadamente, todavía el modelo tradicional poco pensado y fuera de lógica económica es el camino seguido por la mayoría de las empresas familiares, como claramente lo demuestra su índice de mortalidad.

Una evolución rápida dentro de una misma generación, depende mucho de las oportunidades del entorno en el que se ha ido moviendo la empresa iniciada por el fundador.

### *5.1 Razones que impiden superar la transición entre la primera y segunda generación*

En la gran mayoría de empresas familiares las razones que dificultan la transición exitosa de la primera a la segunda generación están en el propio fundador, radicando en una carencia de la voluntad y de la preparación.

A veces, estos fundadores deciden no evolucionar con los tiempos y mantienen su idea a toda costa cualesquiera que sean las circunstancias. Suelen actuar con la prepotencia de que todo lo saben.

Por otro lado, hay fundadores que reconocen que la empresa necesita cambiar para que sea exitosa, pero no tienen una auténtica voluntad de hacerla cambiar, por falta de ambición, por miedo a que la empresa se haga demasiado grande, por los riesgos de emprender, por el rechazo a la incorporación de socios, y el deseo de seguir en la posición económica ya alcanzada. Dicha reacción conduce a que los hijos y los nietos emigren de la empresa familiar a una empresa externa.

Otro tipo de fundadores son los que ambicionan el poder hasta el final de la vida. Para retrasar la sucesión ponen trabas a la asignación de funciones importantes a los miembros más capaces. Suelen consentir que se incorporen a trabajar en la empresa familiares que no poseen las cualidades.

Y el fundador ideal, aquel que por voluntad quiere hacerla crecer y evolucionar. De manera que delega en las personas adecuadas sean externas o no.

### *5.2 Los frenos a la expansión de la empresa en una empresa de hermanos*

Es posible que cuando la segunda generación se haga cargo de la dirección de la empresa familiar ya no se esté a tiempo de implantar la nueva estrategia. Quizás el mercado cerró la ventana de oportunidad que existía o bien los propietarios no logren ponerse de acuerdo en sus intenciones respecto la empresa. Un gran problema es cuando han de elegir un líder y que lo acepten todos ellos o cuando la segunda generación es de una edad tan avanzada que están faltos de ánimo debido al gran retraso que se produjo en la sucesión.

Confiar en que la segunda generación resolverá estos problemas acostumbra a ser un grave error. La revitalización estratégica solo se consigue por medio de la incorporación de tecnología a los productos y servicios, por la relación auténtica de alianza con los clientes, por la internacionalización, o por la adquisición de empresas competidoras para alcanzar economías de escala.

Sin embargo, hay empresas que logran sobrevivir por la continuada reducción de costes, por la elevada liquidez y por la falta de endeudamiento por parte del fundador evitando cambios y buscando seguridad.

Los esfuerzos continuos por la segunda generación, aparte de que en el entorno se den las condiciones adecuadas, debe ser la admisión de socios terceros en el capital, la concentración de la propiedad en menos manos, la toma de riesgos económicos importantes y la decisión de que ejerzan el poder personas capaces independientemente de si son familiares o externas a la empresa.

Cuando en la empresa de hermanos no se consigue evolucionar, las personas más capacitadas de la tercera generación habrán elegido una carrera fuera de la empresa. Seguramente el capital estará más diluido y no resulte fácil tomar

decisiones drásticas para que la empresa sobreviva. En esta situación es cuando aparecen los propietarios pasivos solo ocupados en exigir dividendos.

### *5.3. Los fracasos de las siguientes generaciones*

Hay empresas en las que se cumple el hecho de que los hijos no tienen las capacidades emprendedoras que poseía el fundador, ni viven con la sencillez que él vivió, y en la que los nietos tienen un comportamiento no prudente.

El fundador al retrasar la sucesión, al delegar el mando con mucho retraso ha dejado una empresa moribunda, con ausencia de estrategia aunque posea liquidez y falta de endeudamiento. Los esfuerzos de los hijos suelen llegar tarde y como mucho logran que la empresa no se cierre aunque mas adelante tendrán que enterrarla.

Claramente el líder escoge porque dirección dirigirá la empresa, si por A-D-G o A-B-C. Para que la empresa se desarrolle es básico su visión empresarial y su voluntad de crecer. Para avanzar por el segundo eje son necesarios el deseo de diversificar, el esfuerzo de un constante emprender, la disposición a compartir el poder y la no oposición a estar sujeto al control ejercido por otras personas. Dejarse caer por la primera vertiente es cómodo, dictatorial y muy fácil de creerse imprescindible.

### *5.4 Pilares básicos para conseguir la evolución A-B-C*

Lograr seguir la correcta trayectoria requiere la combinación de un conjunto de factores que permitan hacerlo con éxito.

Se requiere no solo un notable espíritu y una ambición emprendedora, sino apoyarse en una estructura de gobierno y de dirección muy profesional, en la incorporación de directivos profesionales no familiares y en el establecimiento de alianzas estratégicas que favorezcan una expansión mas rápida y sólida.

Se requieren cualidades de liderazgo, conocimientos, asesoramientos y consejos. Es imprescindible mantener vivo el espíritu emprendedor y una gran vitalidad reflejada en la voluntad de arriesgar el patrimonio una y otra vez para hacer realidad el crecimiento y la diversificación de la empresa. No se han de conformar manteniendo una postura cómoda de quien no quiere más complicaciones en su trabajo.

En segundo lugar, dado que la estrategia pasa por los profundos cambios de una empresa mononegocio a un grupo empresarial constituido por una cartera diversificada de múltiples negocios, es imprescindible un progresivo y acelerado desarrollo de la organización.

El seguimiento del camino no podrá ser exitoso si no va acompañado de la profesionalización de la organización, de sus personas y sistemas. El fundador ha de ser un excelente estratega y organizador.

Para avanzar por el buen camino es necesario realizar auditorías de la organización que identifique los fallos entre la estrategia y la organización. Hay dos fallos que tienen especial relevancia:

El primero se trata de una progresiva implantación de unos sistemas de dirección profesionalizados, substituyendo buena parte de los que el fundador inicialmente y de que de manera intuitiva aplicaba en la empresa que fundó, por otros más estructurados y basados en la experiencia de muchas empresas que han tenido éxito.

Entre los sistemas de dirección hay que destacar los que permiten la formulación de la estrategia, el control estratégico, de presupuestación y de gestión. Pero sobretodo los sistemas relacionados con el desarrollo de capacidades directivas y de gobierno de las personas que asumen responsabilidades directivas. Como la evaluación de actuación, cualidades y potencial de directivos, los sistemas de remuneración y el diseño de las carreras profesionales.

El segundo de los cambios consiste en implantar pronto órganos de gobierno que materialicen la diferenciación entre gobierno y dirección para no caer en la trampa. Son órganos que el fundador tendrá que constituir con personas que no son de la familia, porque la segunda generación no habrá alcanzado edad suficiente.

En tercer lugar, la evolución no es posible sin la incorporación y permanencia en la empresa familiar de directivos de alta calificación que no son miembros de la familia. Para un líder emprendedor trabajar con directivos profesionales no familiares no sólo le exige impulsar la transformación de la organización para que ellos encajen en ella sino que también debe vivir él mismo una transformación personal.

Es fundamental que sea capaz de pasar de una visión técnica a una visión dirigente, a construir relaciones de confianza con la gente para favorecer el trabajo en equipo. Ha de ser capaz de dar protagonismo a la gente que la dirige, aceptar sus errores y fomentar el aprendizaje. También debe asumir la responsabilidad de los problemas que sufra la empresa, la soledad en los momentos duros y la crítica cuando las cosas no vayan bien.

En tercer lugar, en numerosas ocasiones es bueno aliarse con terceros para establecer alianzas estratégicas que permitan un mayor y más rápido desarrollo empresarial. Estar dispuesto a compartir el poder de decisión, a que tener que ceder en preferencias personales, mantener la alianza aunque aparezcan problemas...

Donde puede haber más reticencias es en las alianzas financieras. Sobretudo si implican dejar el control total o parcial del capital.

El modelo de crecimiento rápido A-B-C también podría calificarse como el más exigente en cuanto a la excelencia en la sucesión dada la importancia y visibilidad de una empresa familiar que ha pasado desde A hasta C.

#### *5.5 La evolución equilibrada como espina dorsal de las empresas familiares exitosas*

Hay muchos modelos equilibrados. Puesto que llegan al mismo final pasando por diferentes etapas. La elección de unos u otros caminos no sólo viene determinada por las oportunidades del entorno sino también por las características de la familia, ya sea por el número de miembros que la componen, sus capacidades, sus preferencias e intereses personales, o las relaciones existentes entre ellos.

Miguel Ángel Gallo, propone el modelo A-E-I. Es la espina dorsal en la que se apoya la mayoría de empresas familiares. Familias que son capaces de renovar sus convicciones y valores en relación con la empresa, así como sus comportamientos y su capacitación profesional, para actuar a lo largo de los años como familia empresaria. Familias que son capaces a lo largo de los años en diversificarla la empresa en varios negocios relacionados, con un crecimiento rentable e importante, y en la que trabajan miembros profesionalmente bien preparados de la segunda generación de la familia (posición E), para seguir avanzando hasta llegar con la tercera generación a una empresa de gran tamaño, estructurada como una cartera

de múltiples negocios, en la que la familia ejerce con acierto las funciones de gobierno que como propietaria le corresponden (posición I).

La evolución preferible de una empresa familiar es aquella que la conduce al cumplimiento de su función social como institución intermedia de la sociedad en la que opera. Las responsabilidades sociales son:

- Entregar a la sociedad los productos y servicios que sean útiles para el desarrollo de las personas.
- Crear riqueza económica. Crear valor añadido. Capital, trabajo y dirección de la empresa.
- El perfeccionamiento de las personas que trabajan en ella.
- Garantizar la continuidad como empresa mediante la acertada evolución de los productos y mercados.
- Contribuir a la solución de las erosiones del bien común en el entorno que la rodea.

Conforme avanzan los conocimientos sobre empresa y personas; y tienen más posibilidades de mejorar su preparación profesional, es mayor el número de empresas que corren con éxito el camino A-E-I. Empresas en las que se transmite el espíritu emprendedor y de la laboriosidad de padres a hijos y a nietos. Familias que permanecen unidas durante tres y más generaciones con una empresa a la que aman, que despierta confianza en sus propietarios, familias. Y empresas que estructuran un conjunto de relaciones que van resolviendo las problemáticas que irán surgiendo a lo largo del tiempo.

#### *5.6 La comunidad de hermanos*

Para que una empresa familiar exitosa en primera generación continúe teniendo éxitos necesita que los miembros de la segunda generación trabajen conjuntamente como un equipo de hermanos, un grupo de personas capaces, que se complementen entre sí, con excelentes relaciones, que deciden por consenso los intereses comunes... este ideal suele ser utópico.

Lograr posicionarse en las celdas E y F precisa muchos esfuerzos tanto en los miembros de la primera generación como los de la segunda. El esfuerzo más importante es no caer en la primera trampa de la empresa familia, es decir, esforzarse en no confundir la capacidad para ser mando, directivo, miembro del consejo de administración, o accionista sereno y activo, con el hecho de que se es o se será propietario. Llegado a este punto el papel del cónyuge es vital. Debe aportar realismo en los juicios de valor, prudencia en la toma de decisiones y fortaleza en su implantación, y todo ello en temas en los que sus hijos están involucrados. Para ello es necesario un equilibrio en el amor, compenetración, y dedicación. Más adelante este mismo esfuerzo tendrá que ser realizados por los hijos entre ellos.

Es necesario fomentar la libertad de los hijos en la elección de sus carreras profesionales principalmente. Respetando las decisiones de incorporarse o no a la empresa familiar.

También es necesario que la empresa estructure la organización para que opere en varias unidades estratégicas de negocio, de manera que se pueda ofrecer a cada hermano la oportunidad de probarse en la empresa.

Al mismo tiempo, se requiere profesionalizar la empresa para obtener objetividad en los sistemas de dirección de personas como la evaluación de capacidades y resultados alcanzados, o como los de promoción, rotación y formación específica, y sobretodo el sistema de remuneración. Este debe ser el de mercado, evitando pagar a todos por igual por ser hermanos. Recordemos que las reglas de la familia no son las reglas de la empresa.

Es importante que el mejor de los hermanos sea reconocido como líder. Que todos los hermanos se capaciten lo máximo posible y que todos aprendan a ser accionistas activos.

### *5.7 Los consorcios de primos*

Los consorcios de primos se sitúan en la posición I y H. con la diferencia de que en I el negocio está más diversificado, y probablemente con un gran tamaño y complejidad en la estructura de gobierno.

En los consorcios de primos, al igual que en las fases anteriores, suelen haber problemáticas.

Una problemática suele ser que una rama de la familia se ha dedicado siempre a la dirección de algunos de los negocios de la corporación. Si por alguna circunstancia hay que tomar una decisión por una mala actuación de un directivo, ya sea no reconocerle la remuneración variable, cambiar sus responsabilidades, separarle de la organización... puede ser que dicho trabajador se enfrente con toda la rama familiar.

Otra problemática es que las otras ramas familiares quieran proteger sus intereses en la empresa, estableciendo sistemas de contabilidad y control paralelos para saber que está pasando, situando personas de confianza junto a otra rama familiar para recibir información.

Este tipo de formas van en contra de la eficacia y erosionan la unidad que es la fortaleza de toda la familia.

La segunda problemática es confundir la lealtad en la empresa. Puede ocurrir que algún miembro confunda la lealtad en su rama con la lealtad a la empresa y no se anime a discutir la postura, o a ponerse del lado de otras personas con otras posturas, por miedo a ser considerado como traidor.

Para evitar la dilución del capital, en muchas ocasiones se reestructura mediante sociedades tenedoras de acciones por rama familiar o estirpe. Si se toma dicha decisión, es necesario que todos los familiares estén al corriente de toda la información de la empresa y que promuevan la lealtad a un bien común.

En algunas empresas de consorcio de primos hay familiares que son únicamente accionistas. Se puede caer en el error de olvidarles, de no mantenerlos informados, de no formular una política de dividendos, y de no tener una política para obtener liquidez.

No hay que olvidar que la unidad es la fortaleza esencial en la empresa. Hay que mantenerla a pesar de las dificultades. A mayor dificultad, mayor esfuerzo. Para ello puede ayudar la formación de un protocolo<sup>7</sup> familiar que conceda la necesaria prioridad al desarrollo de los principios y modos de actuación que unen por ser una ilusión común y por promover el amor a la empresa de la familia, y no se quede solo

---

<sup>7</sup> Protocolo familiar: instrumento extremadamente útil para garantizar la comunicación y la armonía familiar ya que establece las reglas del juego, así como los aspectos consensuados formalmente por la familia. Las disposiciones relativas a la aparición de hipotéticos conflictos futuros pueden ser de gran ayuda a la hora de gestionarlos positivamente en el caso de que aparezcan.

en reglas sobre cómo incorporarse a trabajar en la empresa o indicaciones de venta de acciones.

*5.8 Riesgos que existen en la evolución hacia una empresa familiar multigeneracional, multinegocio y de importante tamaño.*

En las empresas familiares exitosas en segunda y tercera generación, los riesgos acostumbran a estar más en las cualidades y comportamientos de las personas de la familia que en la estrategia, en la organización o en los sistemas de dirección de la empresa que son diseñados por personas bien preparadas bajo la tutela del gobierno del consejo de administración.

Hay que poner énfasis en el peligro de una erosión de las actitudes de los miembros que les lleva a seguir la evolución que lleva la empresa al declive.

En la primera generación los miembros lo dan todo, en la segunda generación los miembros entregan pero no se exigen al máximo, y en la tercera generación se convierten en un cúmulo de exigencias argumentadas en función del apellido que se tiene.

Hay que animarse a seguir los pasos de las empresas exitosas. Viven con un conjunto de valores: ELISA:

E- Excelencia en la dedicación profesional a la empresa tanto directivos como consejeros o accionistas.

L- Laboriosidad en el trabajo de manera intensa y de muchas horas.

I- Iniciativa en la gestión. Promoviendo cambios en la organización y en la estrategia.

S- Sencillez en sus comportamientos. *Acertado Low profile.*

A- Austeridad en los gastos personales y de la empresa para incrementar las ventajas competitivas.

## **6. La unidad y el compromiso de la familia como la base de la continuidad de la empresa familiar**

La familia es la organización en la que los lazos entre los miembros son más intensos. Fuente de apoyo y de protección. El referente más importante.

Una familia empresaria es aquella que es propietaria total o parcial de una empresa familiar. Esta ejerce una gran influencia en la empresa, por lo tanto su continuidad depende de las características de la familia, de sus creencias y valores, de sus pautas, del compromiso...

El funcionamiento de la empresa familiar está influido por las motivaciones individuales y las relaciones entre los miembros de la familia. Una buena relación familiar ayuda a crear un buen clima en la empresa.

Los bajos índices de supervivencia de las empresas familiares muestran la elevada vulnerabilidad de estas.

### *6.1 La doble responsabilidad de ser familia empresaria y tener una empresa familiar*

En una familia empresaria, los hijos desde pequeños van siendo conscientes del sueño de sus padres por incorporarse en un futuro a la empresa familiar y que asuma puestos de responsabilidad. Desarrollan expectativas alimentadas por los padres de que algún día serán los propietarios de la empresa.

Este espíritu que se va desarrollando desde la infancia es uno de los aspectos más distintivos de la empresa familiar.

Los hijos van viviendo las situaciones críticas de la empresa a medida que se van produciendo. Entre los propios padres, los hijos, los clientes o el personal de la empresa. Lo viven desde su propia experiencia o bien a partir de la interpretación que escuchan de los demás.

La empresa familiar crea distorsiones a la familia empresaria. Reduce la disponibilidad para la familia y en especial para atender a sus hijos. El desequilibrio entre la empresa y la familia se agrava cuando algunos miembros asumen un papel

más activo. Cuando entre padre e hijo no ha podido haber oportunidad de sincerarse mutuamente, el recuerdo del padre genera soledad, añoranza y ausencia del punto de referencia.

La relación entre padre e hijo es una relación cargada de tensión. La confusión que puede percibir el hijo puede distanciarle del padre para no sentirse herido y no perder su autoestima.

La gente exitosa aplica las mismas normas de la familia a la empresa y viceversa, para desarrollar una entidad fuerte y sana en los miembros de la familia. En la familia empresaria los límites psicológicos suelen estar muy confusos. Por ello es normal trasladar los estados de ánimo de uno al otro.

En las familias empresarias se suele discutir frecuentemente convirtiéndose a menudo en malas interpretaciones.

En una familia empresaria es muchas veces más difícil aun que en una familia no empresaria alcanzar la autonomía individual. Se hace difícil reconocer el derecho a la expresión del desacuerdo sin que sea entendido como deslealtad.

Suelen recomendar trabajar en la empresa familiar a partir de que los hijos hayan finalizado los estudios universitarios y adquirido una experiencia fuera de la empresa, para desarrollar un mayor autoconocimiento de sí mismos.

Cuando los hijos se incorporan a la empresa empiezan a vivir la *superposición de roles*. Roles tanto familiares como empresariales que generan confusión personal y crisis de identidad.

Debido a la superposición entre familia y empresa, no siempre las condiciones de trabajo son las adecuadas. A veces se siente que no se reconoce la valía o que existen agravios comparativos respecto a otros familiares o incluso no familiares. La ilusión de entrar se contrapone a no estar a la altura del padre, el miedo a no poder desarrollarse profesionalmente, a seguir controlado por el padre, juzgado y evaluado continuamente.

Se percibe a veces que el hermano que ha entrado primero tiene más influencia y no siempre es transparente con el resto de hermanos menores, como si quisieran ocultar información.

Otro de los problemas está entre el ascenso social y el ascenso económico. La conducta de la familia empresaria peca por defecto o exceso en muchas ocasiones. Y el logro de la autonomía individual. Trabajar en la empresa familiar con el padre retrasa la jubilación suya y el traspaso del mando y la propiedad, la dependencia psicológica y económica hasta los 40-50 años y la dependencia de los dividendos.

Otro tema conflictivo es el relacionado con el dinero y los agravios comparativos que se suelen producir como consecuencia de la superposición entre lo familiar y lo empresarial. Debido a la falta de claridad en la sucesión, en el testamento y la retribución.

Hay tres aspectos que tienen impacto en la autoestima: el sentimiento de aislamiento, de ser diferente a los demás por tener dinero, el de culpabilidad por ser rico de nacimiento y no por méritos y el de ser rico porque el dinero es de los padres y no lo percibirán hasta que lo hereden.

Tener dinero frena la necesidad de logro, que es la fuente de motivación y de la autoestima y dificulta el desarrollo de la disciplina.

Existe un sentimiento de incomodidad cuando se habla de dinero. Es un sustituto del poder, de la felicidad y de la autoestima. Los padres deben ayudar a sus hijos a sentirse cómodos con el y sobretodo hacerles entender que es lo que representa. Que no pierdan la humildad.

Hay autores que recomiendan no transferir las propiedades hasta que los hijos no se hayan esforzado y logrado su carrera.

### *6.2 Tipología de las familias empresarias*

Distinción entre el énfasis que se da a la empresa o a la familia, y la atención que se presta a la familia o a la empresa.

Cuando la familia es más importante que la empresa hay un alto riesgo de que ésta esté al servicio de la familia, de que las decisiones se tomen en función de la familia sin tener en cuenta el mercado.

*Modelo 1.*

Cuando una empresa está dirigida y gobernada por una familia el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre estos. Suele dominar la esfera familiar cuando ésta, está dirigida por un número reducido de familiares entre los que ha existido y existe una interacción.

Este tipo de familias tiene un elevado riesgo de acomodarse en la seguridad aparente de ocupar un puesto directivo en la empresa y no esforzarse en crecer. Se presta poca atención al entorno y se hace solo lo que a uno le gusta. El poder se concentra mucho en la familia pero se delega en muchas personas de confianza. Todos los familiares entran en la empresa aunque no estén cualificados. Se entra joven y sin experiencia. No se suele aceptar la entrada de profesionales externos. Y hay aversión al riesgo y al endeudamiento.

Este tipo de familias solo motivan a los hijos menos preactivos. La empresa solo se mantiene mientras no existan los problemas por el liderazgo.

<b>ÉNFASIS EN LA FAMILIA</b>	<b>ÉNFASIS EN LA EMPRESA</b>	
	<b>NO</b>	<b>SÍ</b>
<b>NO</b>	MODELO 1	MODELO 2
<b>SÍ</b>	MODELO 3	<b>MODELO 4</b>

*Modelo 2.*

En otros casos la empresa es más importante que la familia y ésta acaba diluyéndola. El padre está poco en casa, y si lo está, la comunicación se centra en temas de la empresa. Se margina a los familiares que no trabajan en la empresa o no ocupan puestos de responsabilidad en ella.

La relación personal se va deteriorando si no se desarrollan pautas de comunicación. La no atención a temas emocionales en un futuro es la fuente de futuros resentimientos y tensiones durante la transición generacional.

### *Modelo 3.*

Hay un caso extremo que es el de la familia que no atiende ni a la empresa ni a su propia familia. Típico caso de un fundador que no delega nada y la empresa es proyección del líder. Deja de lado la familia y cuando él desaparece la empresa lo hace con él.

Este fundador sustituye a personas de confianza de la empresa por su familia y en los que confía más que en sus propios hijos. Quiere que sus hijos trabajen en la empresa pero los acaba desmotivando y quemándolos.

### *Modelo 4.*

Otro caso es el de la familia excelente, que está por la empresa y por ella misma. Encuentra el equilibrio entre ambas. En esta familia hay una serie de reglas muy claras para marcar los límites. Y son las mismas en ambas. Existen órganos para facilitar la comunicación en cada ámbito.

Se entiende que a veces la familia se ha de sacrificar por la empresa pero fuera del horario laboral la familia es lo primero. No se habla de trabajo fuera de la empresa. Se han entrenado muchísimo en el diálogo. Evitan discusiones y tensiones. Se aceptan que los conflictos son inevitables y se intentan gestionar lo más rápido y eficaz posible. La entrada de los hijos se hace por exigencias y no por ser hijos y se incorpora profesionales externos si nadie puede optar al puesto.

### *6.3 La unidad y el compromiso como la base de la continuidad de la empresa familiar*

La continuidad de una empresa familiar depende de la capacidad de la familia que es propietaria de la empresa para alcanzar la unidad y el compromiso entre sus integrantes.

La *unidad* familiar es el vínculo para cuidar conjuntamente de la empresa familiar y actuar conscientemente para hacer los sacrificios necesarios cuando hay que tomar decisiones relevantes.

Cuanto más unida esté una empresa familiar más probabilidad de éxito tiene. Así como el *compromiso* que adquieran. Corresponde a un alto grado de madurez psicológica personal y organizativa.

Es el compromiso ejercido con la libre voluntad de cada familiar lo que refuerza y mantiene la unidad. Por eso es bueno crear una atmósfera en la que todas las personas actúen con libertad individual. A través del compromiso uno se define ante los demás y a si mismo, se perfecciona y transmite esperanza y confianza.

Un familiar ha de ser una persona libre, por lo que ha de disponer de conocimientos suficientes para distinguir entre lo que es bueno o malo y la fuerza de voluntad para dedicarse a los que es adecuado para la empresa.

El logro de la unidad familiar y del compromiso con la empresa familiar es más probable que se consiga cuando coinciden una serie de factores, como la existencia de un liderazgo carismático que genera ilusión y seguridad entre los miembros de la familia, un proyecto empresarial ambicioso, en el que la familia puede implicarse directamente y en el que siente que hay un contenido con un elevado componente ético y social.

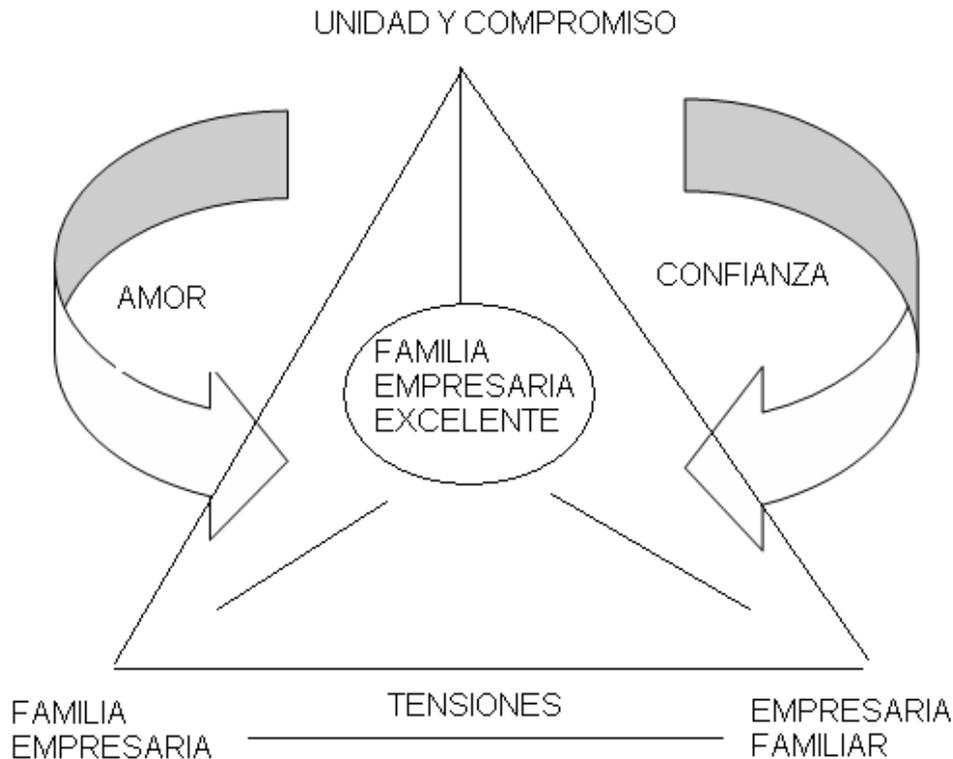
La elaboración de un plan estratégico familiar o normas que regulen las decisiones que afectan entre la familia y la empresa puede ayudar a fortalecer la unidad y el compromiso.

Para promover además la unidad familiar es necesario que el proyecto genere *ilusión* entre los integrantes de la familia empresaria. La ilusión se transmite involucrando toda la familia en un proyecto ambicioso y estimulante, favoreciendo que los hijos conozcan la empresa y sus integrantes...

Igualmente, actuar libremente en el bien de la familia y la empresa requiere *confianza* así como la existencia de *amor* tanto a la familia, como todos los integrantes del proyecto común.

Para querer lo mejor para la familia o para la empresa es fundamental amar a la familia y a la empresa. Amarla como un auténtico deseo de dedicarse a ella, e trabajar duro y sacrificarlo todo para alcanzar los objetivos.

Es más fácil amar la empresa si está relacionada con tu vocación, a diferencia de los casos en los que se obliga a trabajar en la empresa o estudiar para la empresa.



El amor a la empresa también depende del amor con la que la generación más antigua haya sido capaz de transmitir este valor a la generación más joven. El amor va vinculado con la profundidad y amplitud del conocimiento que una persona tiene de la empresa así como de la familia.

El amor por la empresa también depende de las características del negocio. Hay que amar el trabajo de uno y cogerle afecto a la gente, a los productos, a la fábrica, a los clientes...

La *confianza* es imprescindible entre los integrantes de la familia propietaria y especialmente a los que tienen un mayor protagonismo en la dirección de la empresa, en su gobierno y en la propiedad y que haya confianza en la manera de hacer las cosas.

La confianza es la base para la unidad y el compromiso de una familia con la empresa familiar, es el resultado de las decisiones y las acciones de las personas que forman parte de una organización, y da la energía para desarrollar la implantación de su estrategia.

La pérdida de ilusión va unida a la pérdida de confianza. Es necesario gestionar las expectativas de cada persona, clarificar sus límites de actuación individual, delegar, fomentar la reciprocidad y una relación de mutuo beneficio.

Construir una relación de confianza requiere tiempo. El líder la debe construir a través de la credibilidad y la confiabilidad. La seriedad con la que afronta una dirección los problemas y los va resolviendo y se compromete en sus responsabilidades.

*Carlock y Ward (2002)* insisten que a través de la práctica de la equidad se consigue que las personas estén más dispuestas a cooperar y confiar. Su código ético es:

- Reconocer los logros de cada persona de la familia.
- Dedicar tiempo a los familiares que trabajan en puestos de menor responsabilidad.
- Separar los temas de la familia en la empresa y viceversa.
- Comportarse con ética y responsabilidad en la empresa y evitar una conducta individual inapropiada.
- Respaldarse públicamente unos a otros.
- Mantener informada la familia política sobre la evolución de la empresa y acerca de los planes de futuro.
- Compartir el éxito y el reconocimiento con los demás.

La confianza y el amor se refuerzan cuando los miembros de la familia aportan *conocimientos y pautas de relación* que facilitan la armonía de la familia empresaria.

El amor a la familia y a la empresa debe ser tangible en cosas concretas y cotidianas que muestren el compromiso y que refuercen la confianza de la familia.

La confianza se refuerza por el conocimiento y las competencias necesarias para dirigir una empresa. El amor se fortalece a partir de un comportamiento virtuoso que refuerce aquellos valores que apoyan a la continuidad de la familia y de la empresa familiar.

## 6. Conclusión.

La planificación para unir a la familia y para asegurar la continuidad de la empresa familiar es el reto más importante. Implica más de una revisión en profundidad de los retos y oportunidades empresariales y la consideración por la familia de sus expectativas y aptitudes. Es una manera de aprender y pensar en las posibilidades de los sistemas familiar y empresarial.

Apreciaciones familia -empresa:

- las empresas y las familias siguen ciclos vitales predecibles y evolutivos que crean transiciones y nuevos retos.
- Es posible aprender de las propias experiencias y de las de los otros.
- Los valores cultura y metas de la familia influyen en los logros de la empresa bastante más que otros factores.
- Las fuerzas externas influirán en la acción futura y la viabilidad, a largo plazo, de la empresa.
- Las capacidades de la empresa son una influencia crítica para la estrategia empresarial.

Asegurar un futuro compartido de familia y empresa no es tan fácil. El elemento clave para conseguirlo es elaborar un plan estratégico por escrito.

Una estrategia respaldada una sucesión exitosa, la transición de la propiedad, una dirección eficaz y estrategias empresariales rentables.

Un proceso de planificación animará a la familia a examinar sus valores y metas, a centrarse en la empresa y promover el crecimiento futuro durante generaciones.

La esencia de la planificación es establecer metas y describir acciones para alcanzarlas. Las empresas necesitan cambiar las estrategias para seguir saneadas y financieramente viables.

A medida que la empresa madura necesita atender a las expectativas familiares, manteniendo y creando confianza como capital de la empresa familiar.

No existe un proceso de planificación aplicable a todas las empresas pero si 4 premisas que conjugan empresa y familia aplicable a todas:

- Los valores familiares y la filosofía empresarial son los cimientos para el proceso de planificación.
- El pensamiento estratégico tiene implicaciones para la familia, así como para el equipo de gestión.
- Las familias y las empresas que tienen éxito están impulsadas por una visión de futuro compartida.
- El éxito a largo plazo de la empresa familiar requiere la formulación de planes familiares y empresariales.

El plan estratégico es un reto tanto como para la familia como para la empresa .La familia debe explorar sus valores, la filosofía de la empresa familiar y la visión familiar para evaluar su compromiso con la empresa. A la vez, plantea un reto al equipo gestor para que tome en consideración su filosofía de gestión, las metas de la empresa, y una visión empresarial a la hora de desarrollar su compromiso estratégico.

La interacción y la relación del compromiso de familia y dirección deben ser compatibles y respaldarse uno al otro con objeto de desarrollar una visión conjunta de futuro de familia y empresa.

## 7. Bibliografía

### a) Bibliografía básica

AMAT. *La continuidad de la empresa familiar*. España: Barcelona: 2001

AMAT. *El control de gestión en la empresa española*. España: Barcelona: 1993

BUCHOLZ, CRANE, NAGER Y ORTEGA. *Respuestas a la empresa familiar*. 2000

CARLOCK Y WARD. *La planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Minneapolis, 2001.

GALLO. *La sucesión en la empresa familiar*. España: Barcelona, 1998.

GALLO Y AMAT. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. España: Barcelona, 2003.

LANSBERG. *Los sucesores en la empresa familiar*. 2000.

NEUBAUER Y LANK. *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*.

WARD. *Como desarrollar la empresa familiar*. 1994

### b) Bibliografía complementaria

AMAT. *La sucesión en la empresa familiar*. 2004.

CORONA. *El gobierno de la familia empresaria*. Juan corona. 2008

CORONA Y BADÍA. *Las nuevas generaciones en la empresa familiar*. 2006

CORONA Y BADÍA. *La armonía familiar*. 2008.