

Empresas Familiares



Ing. Carlos A. Conti - 2008
www.estrategiza.com.ar

La empresa familiar...

El concepto de empresa familiar suele asociarse con el de pequeñas firmas, administradas con poca profesionalidad y alta informalidad.

Pero... ¿cuántas empresas familiares son líderes de cada uno de los sectores de la economía?. En cada una de las actividades extractivas, manufactureras, comerciales o de servicios, se advierte que las empresas familiares tienen un papel relevante.

Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las Empresas Familiares muestran cifras bastante significativas:

- o Generan empleo para 100 millones de personas en el ámbito mundial.
- o Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- o El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.
- o En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías.

Empresas como Wal-Mart, Ford Motors, Samsung; LG Group, Carrefour Group, Fiat Group, PSA Peugeot Citroen, Cargill, BMW y Hyundai Motors encabezan la lista de las 250 empresas familiares más grandes del mundo.

Ver www.laempresafamiliar.com/empresa_familiar/informes

En Argentina podemos mencionar a Techint, Arcor, Quickfood; Diario La Nación, General Deheza, Pescarmona, Lab.Roemmers, Lab.Bagó, La Serenísima, Coto, Paladini y Café Cbrales como ejemplos de empresas familiares que dejaron de ser empresas familiares para ser hoy empresas grandes, aunque de familia.

En la Argentina, tres de cada cuatro empresas pertenecen a una familia (75% de las unidades económicas), generan el 50% del PBI, aportan 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan 95% de la comercialización.

*Lamentablemente sólo el 7% de los emprendimientos nuevos llega al segundo año de vida y sólo el 3% llega al 5to año de vida. Además **siete de cada diez no logran sobrevivir al tránsito de una generación a otra.** En el 97% de los casos, el fracaso se debe a una mala gestión. Ver Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa - www.desarrollopyme.org.ar*

*El problema más grave de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. **El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, 24 años, pero el 70% no llega a superar la segunda generación.** Y del 30% superviviente, menos de la mitad llega a la tercera generación. O sea que, de casi diez empresas fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una sola de ellas se encuentra en manos de sus nietos descendientes.*

Datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de España. Ver última página

Las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que las empresas familiares tengan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares. *(Ver diferencias entre ambas según J.Ward, en penúltima página).*

Obviamente, no es lo mismo ser directivo en una empresa no familiar, habitualmente sin relaciones directas ni con los propietarios ni con los miembros del Consejo de Administración, que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia, frecuentemente miembro del consejo de administración y teniendo relaciones de sangre con buena parte de los restantes propietarios.



¿ Empresa Familiar... o PyME ?

Existen muchas definiciones de Empresa Familiar. Se podría hacer una muy completa explicación del por qué de las diferencias que existen sobre el concepto, considerando para ello las variables gerencia, control, propiedad, filiación de los miembros, relaciones legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otras.

En lo que sí coinciden todas las opiniones es que una Empresa Familiar no implica necesariamente una Pyme.

Las empresas familiares tienen que compartir estos tres elementos:

1. que la propiedad o la mayoría del capital accionario esté en poder de una familia o de más familias, o sea poseer el control de dirección de la misma
2. que alguno ó algunos miembros de la familia estén involucrados en la dirección ó el gerenciamiento de la empresa,
3. que haya una voluntad de continuidad, es decir, que la familia tenga la voluntad de preservar la empresa, es decir que deba enfrentar el proceso de sucesión.

Para las empresas familiares no interesa tanto su tamaño relativo, sino su componente familiar. Para estos seres vivos que nacen y evolucionan, su mayor desafío es trascender y perdurar en el tiempo, generación tras generación.

Muchas de las grandes compañías del mundo son o tuvieron su origen en una Empresa Familiar. Con el tiempo, el crecimiento del sistema -familia-empresa-propiedad- exigió a sus dueños un tratamiento más profesionalizado, donde resultó necesario la correcta aplicación de las reglas de un juego mucho más complicado.

Incluso, las grandes organizaciones buscan de alguna forma aplicar el modelo de una gran familia para crear la armonía necesaria que demanda un ambiente de trabajo amable con el individuo.

Cada familia es diferente, ellas poseen valores y comportamientos que las acercan o las separan de otras, como ocurre también en las organizaciones. Pero al igual que las organizaciones económicamente formadas, las familias están expuestas a la quiebra, el desfalco, la usurpación de funciones, el espionaje, los excesos y tantos otros males que no son ajenos a la administración.

Características peculiares de las organizaciones familiares

- Quienes han experimentado -sin suerte- laborar en las mismas la conciben como entidades donde el éxito y el reconocimiento dependerán de lo bien o mal que sean visto por los dueños, más allá de la eficiencia, la eficacia y la efectividad que se posea en la labor o el tiempo que se haya dedicado a la misma. **En este tipo de organizaciones las emociones siempre están presentes**, ya sean benévolas o malélicas, o una buena porción de ambas, pues como cualquier cosa puede considerarse como un atentado se trata de erradicar de inmediato aquello que altere el equilibrio sin detenerse en detalles ni razones, independientemente de que a los involucrados en la alteración se le permita su legítima defensa.

- **Se hace casi imposible el crecimiento vertical para los que no son de la familia.** Quienes quieran pertenecer a la misma deberán ganarse a pulso, pero no en su totalidad, la confianza y el respeto que ello requiere. **“Encajar” es importante.** Para lograr eso se requiere de dotes especiales en la persona ajena al apellido para ser

considerado como miembro del entorno familiar y, finalmente, ser adoptado como uno más, sin que ello signifique la ausencia total de supervisión y la necesidad imperante de consultar toda decisión que pueda afectar la estabilidad de la empresa.

- **Son empresas con un alto índice de rotación de ‘aquellos que no encajan’**, lo cual se considera normal e incluso beneficioso, pues permite ofrecer menos compensación al nuevo empleado aun cuando se trate de la misma tarea.
- En las empresas familiares la moneda de menor denominación vale tanto o más que cualquier otra, las inversiones son discutidas en las mesas directivas, por más básicas que sean y suele compensarse al personal con lo mínimo permitido, pues lo que se pretende es mantener o incrementar la riqueza de la familia. **Sólo la familia cuenta** y sólo los miembros de “la familia” pueden contar con los privilegios propios del poder que se posee.
- Son empresas que pudieron o no surgir de una familia adinerada, pero cuya visión de negocios posee como bases la sinergia, la valoración y la confianza. Estas organizaciones, por considerarse una familia, observan el enriquecimiento como una consecuencia de la calidad de sus integrantes familiares y reparten de manera equitativa las utilidades que se generan sin que ello ponga en riesgo las finanzas de la empresa, pues entienden que si todos están bien la empresa también lo estará. **Están orientadas a la familia y cuidan que sus miembros se sientan bien.**
- **Las conexiones familia-negocio, no hacen otra cosa que exacerbar los lazos familiares** poniendo juntos dinero, poder, oportunidad y fuerza, por encima de las relaciones familiares. Así, las tensiones crecen y los egos estallan. Los *best sellers* literarios y culebrones televisivos son pálidos reflejos de la realidad.
- **Pero no todas las cosas son negativas en las empresas de familia**, pues su constante presión, particular estabilidad y excesiva supervisión generan conductas de responsabilidad, cuidado de los detalles, respeto a la autoridad y profundos deseos de superación y desarrollo, donde el esfuerzo y la actividad son recompensados; lo cual las convierte en verdaderas universidades laborales donde sus egresados, en escenarios menos rígidos, se destacan por su capacidad de ahorro, precisión y habilidades de hacer más con menos.
- **En las empresas familiares también se controlan los gastos y se evitan los excesos, pero no a través de políticas represivas sino a través de la concienciación de sus integrantes.** A diferencia de las empresas de familia, las organizaciones familiares no viven en una constante economía de guerra, pues aunque sus ingresos fluctúan como en cualquier otra organización han logrado sensibilizar lo suficientemente bien a sus empleados para que reaccionen de manera favorable ante esos cambios, cuando la empresa gana todos ganan y cuando la empresa pierde todos pierden, es tan simple como eso. **Existe lealtad entre la empresa y la gente, ya que hay protección y seguridad de trabajo alta (existe contrato emocional).**
- **Pero tampoco todo en las empresas familiares es tan positivo y agradable**, pues se crean tales lazos de fraternidad y cooperación que surgen elementos como el sacrificio personal y la ausencia de comunicación efectiva para evitar generar alteraciones en la empresa. Algunos empleados tratan de empatizar tanto con la firma

que se abstienen de solicitar mejoras aun cuando la necesitan porque sienten que sería desleal realizar tales peticiones conociendo las condiciones de la empresa. Otros se valen de tales lazos para exigir mayores contraprestaciones a sus servicios.

Cómo nacen las empresas familiares

Los ‘fundadores de empresas = emprendedores’ están enfocados hacia la búsqueda de oportunidades, más allá de los recursos de que disponen.

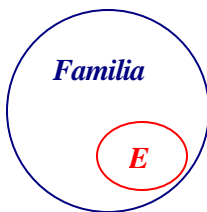
Luchan en todo tipo de terrenos: subsuelos, garajes, pequeños patios o alguna sala o salón alquilado, e incluso en camiones. Son personas que no van a trabajar desde grandes oficinas centrales, o siguiendo los lineamientos de manuales de procedimiento. No podrían hacerlo, aun cuando trataran, porque la mayor parte de su tiempo está dedicada a luchar para sobrevivir a los riesgos.

Desconfiados por naturaleza, se mantienen gracias a la tenacidad y a su capacidad de enfrentar y vencer los peligros con empuje y astucia,

Es por eso que el mundo cree que son duros y solitarios (síndrome del lobo estepario)

Esta es su manera de enfrentar los problemas diarios, que el empresario llamará ‘*supervivencia*’, pero ‘con libertad y autonomía’. **El empresario de familia genera, y en muchos casos continúa, una empresa propia como la expresión de ‘un sueño de vida’**

Generalmente el emprendedor se lanza al ruedo con el apoyo de su familia, su esposa acepta tomar a cargo todas las responsabilidades familiares para que el emprendedor se dedique íntegramente a hacer realidad el sueño de ser independiente... ‘*ser su propio jefe*’. La empresa familiar no es más que la administración del tiempo puesto a su disposición, es una unidad de negocio con un objetivo de lucro e independencia y además con una ‘vocación de trascendencia’ como impronta de su fundador.



El emprendedor le quita horas a la familia y hasta a algún hijo, porque debe hacer crecer a ‘ese hijo’ (E) que es ‘su sueño de vida’ y que alguna vez será una empresa.

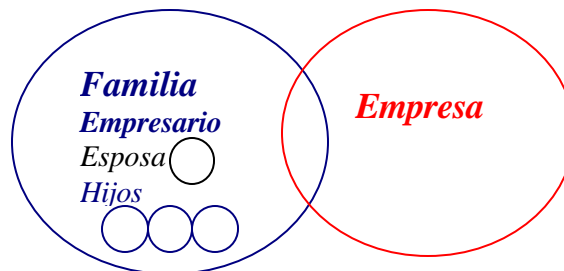
El emprendimiento es cuidado y protegido al igual que ‘un hijo’.

Muchos emprendedores empiezan su proyecto junto a familiares, debido a la escasez de recursos con que nacen la mayoría de los negocios.

El emprendedor crea y aporta como propietario:

- **‘Un sueño de vida’, una ‘ilusión’** que se transforma en un pensamiento.
- **‘Trabajo’** que aporta a costa de su tiempo, que **es ‘capital’** en definitiva.
- **Capital líquido**, que es en concreto **‘trabajo acumulado’**.

Con el tiempo, si las cosas le salen bien, la empresa crece al igual que su familia

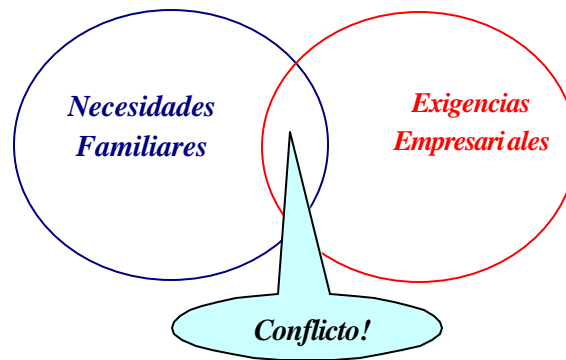


Estos empresarios exitosos son algunos de los más capaces, talentosos, generosos y eficaces personajes de la sociedad.

A pesar de eso, **alrededor del 75% de estos negocios o empresas no sobrevive a sus fundadores y vale la pena preguntarse 'el porqué'**. En realidad, la empresa crece hasta el propio límite de gestión del fundador. Los límites pueden ser de tipo psicológico, cultural y social y esto es porque las habilidades necesarias para fundar no son las mismas que se requieren para consolidar la empresa.

Los problemas más importantes

Los mayores conflictos empresariales y, por que no, familiares se producen en la intersección de las exigencias empresariales y las necesidades familiares



Siete de cada diez empresas familiares desaparecen en cada generación. Y la causa es siempre la misma... 'conflictos internos'.

Dentro de esta categoría, los problemas más reiterados e importantes son:

- Perder la percepción de la necesidad de crecer, que es la única manera de preparar la oportunidad para los hijos.
- No poder trabajar en equipo y no desarrollar personal gerencial calificado y profesional.
- Suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan la informalidad del trato familiar a la necesaria formalidad que debería tener una organización profesional.
- Distribución del trabajo entre los miembros de la familia, sin haber evaluado adecuadamente sus capacidades y la retribución a percibir
- No ser capaces de aceptar que los conflictos de la empresa deben ser *negociados* a través del manejo de los estilos personales, aceptando realidades y diferencias y apostando a la diversidad, pero también definiendo *a priori* políticas que dejen claro la forma de solucionarlos.
- Les cuesta abordar la sucesión. Creen que no se debe (o puede) planificar la sucesión. Sin embargo, ninguno de los empresarios es *'una divinidad'* que ha de vivir para siempre. La incorporación de los sucesores es algo que el mismo empresario debe impulsar.

Aquello que no sea organizado *'a priori'* encontrará a la familia en la peor de las incomodidades ante su desaparición y en un momento de alta debilidad, porque la retención de poder por parte del empresario hace que impida formar, planificar y poner en marcha su sucesión de manera orgánica.

La búsqueda de trascendencia

Los tres especialistas más importantes en futurología empresarial, A.Toffler, J.Nasbitt y el Club de Roma, ya lo dijeron: **'la empresa de capital no podrá ingresar al siglo XXI sin que la empresa familiar se haga cargo de la comercialización de sus productos y servicios'**. Las empresas familiares tienen futuro y muy brillante, por delante.

La visión de largo plazo hacia la que se dirige el empresario comienza con un objetivo modesto: **'sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia'**. Al lograrlo, encara como meta la rentabilidad y, en algún momento, define su misión u propósito final: **la trascendencia'**. Quiere que, luego de retirarse o abandonar la dirección, cualquiera sea la causa, la empresa pueda ser continuada por sus hijos.

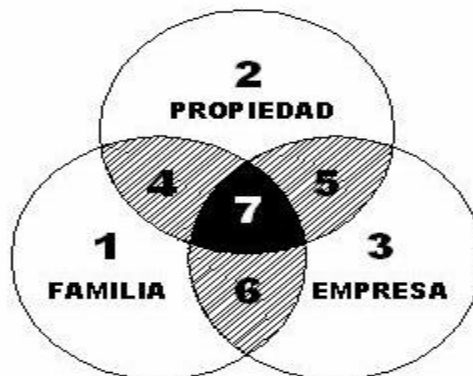
Sabe que, para conseguirlo, **tiene que crecer. Y, por lo tanto, invertir**. Hay que ganar mucho y retirar lo menos posible, retira sólo lo imprescindible para vivir con su familia, de manera que la masa para reinvertir sea importante. Así se genera un sistema de retro inversión casi automático, que es el que financia el crecimiento.



Limites difusos: el Modelo de los Tres Círculos

La Empresa Familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. Uno de los más completos es el **Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Taiguri**, que explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar de J.A. Davis y R. Taiguri (1982)



- ✓ **El círculo Familia** es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. **El propósito principal de la familia es cuidar la vida.**
- ✓ **El círculo Empresa** comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. **El propósito principal de la empresa es crear un cliente, detectando y satisfaciendo sus necesidades.**
- ✓ **El círculo Propiedad** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

- Número **uno (1)**: alguien que pertenece a la familia, pero que no trabaja en la empresa ni es propietario.
- Número **dos (2)**: socio propietario que no trabaja en ella y que no tiene vínculos familiares.
- Número **tres (3)**: persona que trabaja en la empresa como empleado y que no tiene relación con la familia ni con la propiedad de la empresa.
- Número **cuatro(4)**: familiar y propietario que no trabaja en la empresa.
- Número **cinco (5)**: propietario no familiar, que trabaja en la empresa.
- Número **seis (6)**: familiar no propietario que trabaja en la empresa como empleado.
- Número **siete (7)**: familiar y propietario que trabaja en la empresa.

El modelo sirve para entender los conflictos interpersonales, los dilemas de atribuciones, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

- ✓ **Un individuo en el sector 2** (dueño/ no empleado) puede querer mayores dividendos, como retribución a su inversión y confía o desconfía en función de la amistad que tenga con los dueños que si trabajan en la empresa.
- ✓ **Una persona en el sector 4** (miembro de la familia/ dueño/ no empleado) puede querer mayores dividendos, como retribución a su inversión y pertenencia a la familia.
- ✓ **Otra persona en el sector 6** (miembro de familia/ no dueño/ empleado) puede opinar que es necesario suspender el reparto de utilidades y reinvertir para expandirse, porque eso le dará más oportunidades a él de crecimiento profesional.

*¿Deben los hijos emplearse en la empresa?.. Cuáles?..¿Cómo hay que pagarles? ...
¿Deben ser promovidos?..¿debe la empresa sostener económicamente a los hijos?*

La respuesta depende de la posición de cada persona en los círculos:

- *"Hay que darles una oportunidad. Son nuestros hijos" (alguien del sector 1).*
- *"Nosotros debemos incorporar personal de la familia solamente si son claramente mejores que otros candidatos, y les pagamos y promovemos en función de sus resultados" (óptica del directivo profesional sector 3).*
- *¿Para qué está la empresa si no se puede ayudar a los hijos? (la esposa del sector 1)*
- *La empresa no es un cajero automático para los nenes de papá (empleado sector 3).*

El tema es bien complejo, porque cada integrante de la familia ve a los otros en función de sus propios intereses.

Dinámica propia del paso del tiempo... el Modelo Evolutivo

Consideremos estas cuatro historias:

- El **Sr. A** ha sido nombrado hace poco gerente general de la empresa que su padre fundó hace 20 años. Las ganancias son escasas, hace falta renovar los productos, etc. El padre no ha delegado del todo e Interfiere continuamente. La esposa de A siente que A está trabajando demasiado y que no se dedica a ella y a su hija como debiera, no está segura si conviene tener más hijos.
- El **Sr. B** no sabe como contestarle a su hermano Juan, cuando éste le pide un empleo para su hija. La propia hija de B se unió a la empresa después de graduarse y su hijo está tratando de decidir si se incorpora o busca empleo en otro lado. Dos gerentes, no familiares, han expresado su preocupación por la tendencia a introducir demasiados parientes.
- La hija del **Sr. C** es gerente de Marketing y quiere impulsar a la empresa en una nueva dirección. El hijo del Sr. C es el gerente de Manufactura y se opone a hacer cambios mayores. El Directorio y otros gerentes ejecutivos tienen opiniones divididas. Ambos hijos han estado en la firma durante 10 años. El Sr. C piensa que algo del desacuerdo tiene que ver con la competencia que se está insinuando entre sus hijos para ocupar su propio puesto.
- El **Sr. D** pensaba retirarse a los 65 años, pero ahora tiene dudas. Nombró a su hija, de 40 años, como gerente general, pero no sabe si ella entiende todo lo complicado que es ese puesto. También hay conflictos entre su nieto (que trabaja en Ventas) y su sobrino (que es el nuevo jefe de Ventas). Por si esto fuera poco, una empresa grande le hizo una buena oferta para comprar la compañía.

¿Que tienen estas historias de común?... Plantean el dilema de los dueños-gerentes de las empresas familiares. Pero, lo más sorprendente es que son de la misma empresa... Los señores A, B, C y D son la misma persona, pero en diferentes épocas.

El Sr. A tiene 30 años, B es el mismo hombre a los 45, C a los 55 y D a los 63.

Las personas, los sistemas y las organizaciones envejecen y cambian. La empresa familiar es especialmente afectada por el envejecimiento inevitable de las personas.

Cualquier modelo de razonamiento de empresas familiares tiene que tomar en cuenta ese tiempo y ese cambio. Muchos problemas tienen que ver con el paso del tiempo. Las familias son una sucesión interminable de "ingresos" (producidos por nacimientos y casamientos) y "egresos" (generados por decesos y divorcios).

Si bien el Modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que éste hace se circunscribe a un momento específico en particular. Es así como **al añadir la dimensión tiempo**, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.



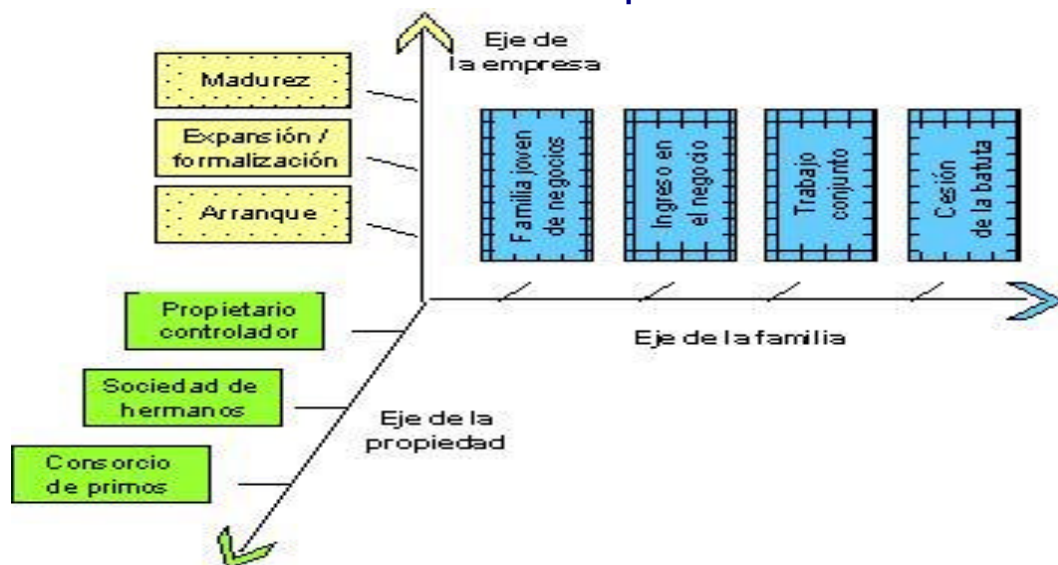
Gersick y sus colaboradores proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional que explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas **Familia, Empresa y Propiedad** y las etapas por las que suelen atravesar, cada uno de esos ejes: eje de familia, eje de propiedad y eje de la empresa, con el paso del tiempo. En este modelo, las tres "dimensiones" son consideradas como componentes de la "estructura" de la empresa.

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema.

No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra.

Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

Modelo Evolutivo de la Empresa Familiar



□ **La propiedad**

El eje de la propiedad muestra la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionario de la compañía de una generación a otra.

En general, se parte de una etapa en donde hay uno o dos dueños y se termina en un grupo de accionistas. Los desafíos clave varían según el momento. Al principio puede ser la capitalización, al final el manejo del grupo de accionistas.

□ **La familia**

Esta dimensión (basada en los estudios de Daniel Levinson y otros) trata el desarrollo de la familia, a través de temas como matrimonio, hijos, relación entre adultos, parientes, funciones familiares. **El propósito principal de la familia es cuidar la vida.**

La dimensión evolutiva de la familia se caracteriza por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora. Llega en algún momento la cesión de la batuta, momento de la sucesión generacional en donde la gran mayoría fracasa.

Pueden distinguirse algunas etapas del desarrollo familiar:

✓ **La familia joven.**

Los adultos con menos de 40 años, los hijos de menos de 18.

Desafíos: crear una empresa de éxito, criar hijos, tomar decisiones iniciales entre trabajo y familia.

✓ **La madurez.**

Los adultos entre 35 y 55 años, los hijos adolescentes y de alrededor de 20 años.

Desafíos: manejar la transición de la edad intermedia, la separación de los hijos del hogar, la búsqueda que hacen ellos de una personalidad propia y su inserción en el mercado laboral.

✓ **El trabajo en conjunto.**

Los adultos entre 50 y 65 años, los hijos entre 20 y 40 años.

Desafíos: cooperación y comunicación entre generaciones, resolución de conflictos intergeneracionales y de delegación.

✓ **Sucesión y continuidad.**

La generación más antigua con más de 60 años.

Desafíos: el alejamiento de la generación más vieja, la transferencia generacional del liderazgo, la renovación empresaria.

El tema de la "sucesión" es uno de los que se presenta con frecuencia en empresas que necesitan una importante transformación.

Sea quien fuere el familiar que está a cargo de la conducción, es una persona que ha crecido asumiendo dos papeles inseparables, el de 'jefe de un clan' y el de 'director'. A través del tiempo ha retenido y cedido el poder en un círculo continuo. Su mayor problema personal está en no poder retirarse cuando debería porque dejaría de ser él. Él mismo es generalmente una fuente de conflicto al administrar en forma obsoleta con relación a los tiempos actuales y resistirse a la profesionalización.

A su vez, el sucesor (hijo, yerno, sobrino...) aprendió a depender del director y ahora no puede rebelarse. También aprendió a ocultar sus sentimientos de rivalidad y conductas explícitas de ataque. Aunque quisiera, y a pesar de habérselo propuesto, no puede abandonar la empresa por sus sentimientos de culpa y lealtad.

Actos familiares también entran a formar parte del juego por la sucesión. Madre, hermana, hijos, esposa, influyen en el director y en la suerte del sucesor. Las nueras y yernos influyen sobre los posibles sucesores. Estas personas no necesitan trabajar dentro de la empresa para intervenir con fuerza y persistencia diaria.

En la disputa por la sucesión dominan deseos de prestigio y poder, sentimientos de envidia, competencia, celos y rivalidad. Es decir, alternan proyectos racionales y emocionales, y a partir del predominio de uno u otro surgirá el destino de la nueva misión y el de la empresa en sí. ***Se impone, en general, 'el mandato' de la familia.***

El pasaje del tiempo es también importante pues cuanto más vieja es una organización mayor será la probabilidad de que las prácticas gerenciales se encuentren firmemente enraizadas.

Si la organización no ha crecido en volumen en el tiempo es posible que pueda retener sus tipologías organizacionales originales sin mayores problemas.

El cambio y evolución de la estructura en el tiempo debe ser tomados en cuenta. En nuestro caso, el enfoque sirve para enriquecer la lista de posibles acciones a realizar en la lucha contra la resistencia al cambio en empresas familiares. Intentar actuar más en la "dimensión familiar" puede ser útil para la transformación empresarial.

Nota: Ver Diagnóstico organizacional - Ing Carlos A. Conti-2006

Hay dos lecciones importantes que se pueden rescatar de este modelo tridimensional de Gersick ...

- **Siempre se debe tratar a la empresa como ‘un negocio’, a la familia con amor y ‘cariño de familia’ y a los dueños con ‘respeto y consideración’.**



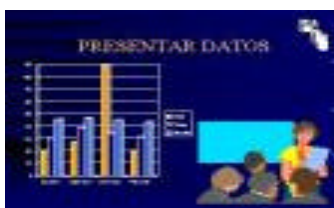
- **Tomar siempre en cuenta el inevitable y constante cambio que se produce con el paso del tiempo:**



- ✓ **los propietarios (dueños) de la empresa cambian, pero con menos frecuencia;**

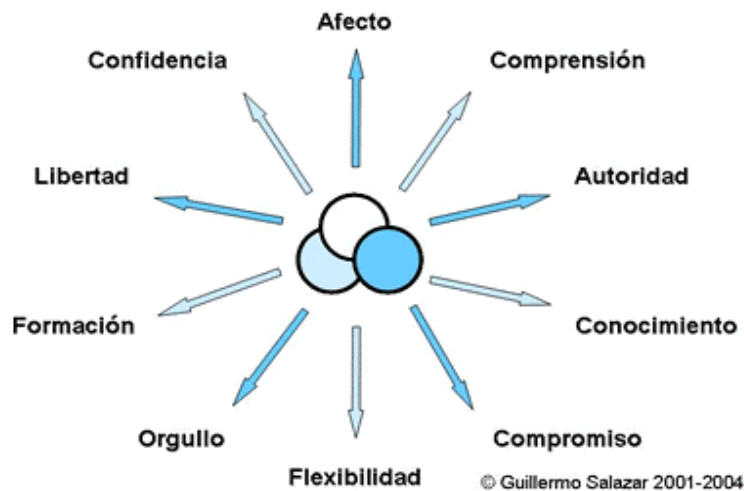


- ✓ **la familia cambia constantemente; a través de matrimonios, hijos, parientes, divorcios, decesos y nuevos matrimonios y nacimientos.**



- ✓ **el negocio cambia en forma errática, de acuerdo con un contexto complejo y difícil**

Fuentes de Ventajas y Fortalezas posibles de la Empresa Familiar



- **LAS RELACIONES DE AFECTO:** los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y con bases de comunicación sólidas.
- **LA COMPRESIÓN:** el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- **ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD:** como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta, reforzando la estructura organizacional. La empresa al nacer, recibe el orden jerárquico de la familia como propio y los valores propios de la familia.
- **CONOCIMIENTO:** dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- **COMPROMISO:** por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar, debido a sus propios lazos familiares, manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.
- **FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO:** la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.
- **EL ORGULLO DE LA FIRMA:** que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes. El respeto por 'el nombre' es un valor.
- **INVERSIÓN EN PERSONAS:** aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo ya que se sienten partes del proyecto.
- **LIBERTAD DE DECISIÓN Y ACCIÓN GERENCIAL:** las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- **VELOCIDAD DE REACCIÓN:** Ante cambios en el entorno el empresario decide rápido y cambia el rumbo o la táctica para adecuarse rápidamente.
- **CARÁCTER CONFIDENCIAL:** las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.
- **COMPROMISO SOCIAL:** la empresa familiar está socialmente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.
- **LA VELOCIDAD DE DECISIÓN.** las decisiones están concentradas en una o muy pocas personas, quienes viven idéntica realidad que los empleados y responden con gran velocidad de adaptación al entorno.

Focos de desventajas y debilidades de la Empresa Familiar



© Roberto Kertész / Guillermo Salazar 2004

- ✓ **ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN GERENCIAL:** Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.
- ✓ **DELEGACIÓN DEL PODER:** Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- ✓ **TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y MANEJO DE CONFLICTOS:** En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente-dueño autoritario.
- ✓ **COMUNICACIONES EFECTIVAS:** Entendida ésta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- ✓ **LA NO-CONFECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS:** Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.
- ✓ **CRITERIOS DE SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN DE FAMILIARES Y NO FAMILIARES:** Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los empresarios suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.
- ✓ **PORTACION DE APELLIDO:** El uso de apellido para acceder a cargos de jefatura o gerencia sin la correspondiente trayectoria profesional es como un cáncer.
- ✓ **REDACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE SUCESIÓN:** Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es el más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.



Los grandes problemas recurrentes

de las empresas familiares

se pueden resumir en:

- **Informalidad en la gestión-** El principal problema con las Empresas Familiares es que en su gran mayoría trasladan la informalidad del trato familiar a la gestión de una organización empresaria.
- **Falta de visión a largo plazo-** Al tomar decisiones generalmente no toman en consideración las consecuencias posteriores en el mediano y largo plazo.
- **Continuidad-** Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, **la sucesión es muy compleja** debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.
- **Estructura organizativa-** En muchas empresas familiares, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.
- **Conflictos internos en el interior de la familia y con no miembros de la familia que no ayudan a la competitividad de la empresa familiar-** Estos problemas son debido a no existir una clara distinción entre la empresa y la familia, heredando costumbres y normas familiares hacia la empresa. Esto provoca problemas tanto entre familiares como con los miembros no familiares de la empresa. Casos típicos son el no-cumplimiento de funciones y responsabilidades, no-cumplimiento de horarios, retribución no alineada con el resto de integrantes de la empresa, etc.. Todo eso en un entorno cambiante y con agresiva competencia.
- **Baja profesionalización-** El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares hace que se elija a los directivos entre los miembros de la familia (uso de apellido) lo que conlleva en muchas ocasiones a malas elecciones. Como decía un directivo y propietario de una importante empresa familiar, "*si es difícil encontrar un buen directivo, que además sea de mi familia es casi imposible*".
- **Falta de Modelo de Negocio-** La mayoría de los pequeños empresarios no entienden que en los negocios que mejor funcionan, existe un modelo de negocio competitivo. Deben entender que para mejorar la productividad de sus negocios y generar valor **necesitan desarrollar un modelo de negocio propio**. El análisis de la estrategia, la planificación y el control de gestión son parte ineludible de la gestión profesional de una empresa familiar... ya que **sin sustentabilidad económica y financiera, no hay empresa de familia ni negocio**.



El espinoso tema de la Sucesión

El tema de la sucesión lo es todo en la supervivencia de la Empresa Familiar, es un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la generación siguiente.

En esto coinciden todos los especialistas dedicados a su estudio, **es el momento crítico de las instituciones y de su estructura.** Es por ello que siempre justificará un capítulo aparte en cualquier estudio que se haga en la materia.

El propietario empresario, tiene la responsabilidad de dejar encaminado lo que ha tenido la fuerza de crear, ó de fortalecer si ya había sido creado. Debe velar por el cuidado del patrimonio de la familia y por la continuidad de la misma en el negocio.

Así como el fundador requiere de cualidades gerenciales específicas en cada etapa del ciclo vital de la empresa para aumentar la garantía de éxito de su gestión, él o los sucesores deben experimentar un proceso de educación y formación para la toma de la dirección de la empresa, en el cual el principal responsable es el grupo familiar.

Para nadie es extraño el típico caso del viejo propietario de una compañía que se niega a abandonar la dirección de su empresa, siendo característica su vestimenta, sus modales, muebles y maquinarias, además de cierta obstinación y renuncia al cambio y a las nuevas tecnologías: Sus hijos generalmente esperan que el viejo se desincorpore definitivamente o muera, para darle a la compañía el vuelco que las circunstancias del entorno y el mercado demandan... si es que sobrevive.

La explicación es sencilla: esta persona jamás previó retirarse. Nunca imaginó que sus capacidades mermarían y que el mundo que le rodea cambiaría de una forma que ahora no comprende y al cual no puede hacerle frente como en sus años de juventud. En pocas palabras: no creyó que fuera a envejecer. No planificó una actividad paralela, una caja de retiro o cultivó algún modo de distracción productiva al margen de su negocio. Simplemente no tiene cómo, dónde, y lo que es más triste, por qué irse de la empresa, ya que no tiene un futuro sin su lugar en la empresa

Obviamente, la otra mitad de esta gran responsabilidad la llevan los sucesores. Es a la siguiente generación a quien le corresponde renovar el ciclo de vida de la Empresa y adoptar el sentido profesional de la organización. Los sucesores tendrán específicamente que involucrarse y hasta comprometerse en resolver esa situación, tratando con tacto pero con firmeza en ayudar a establecer la nueva estrategia, Adoptar sistemas gerenciales formales e intentar con paciencia constituir el nuevo equipo de dirección.



El propietario fundador, cuando la empresa está en pleno funcionamiento, maneja tres sombreros y tres dimensiones:

- **Es propietario**
- **Ejerce el liderazgo y dirección**
- **Ejecuta y gestiona**

Generalmente la dimensión que más le preocupa es la de ejecución y gestión, porque es la que puede asegurar la continuidad. Por eso, en general la tendencia del fundador es preparar al sucesor sólo en la 3ra dimensión y da por descontadas las demás.

Si un cirujano o deportista es exitoso no puede pretender que su hijo, sólo por ser su hijo, sea tan buen cirujano o deportista como él... *y eso cualquiera lo sabe*. Sin embargo muchos empresarios exitosos pretenden que sus hijos sean tan buenos o mejores que él en las dos primeras dimensiones, sin prepararlos y trasladan esa presión sin miramientos a sus hijos desde que son pequeños.

En la transferencia generacional, el propietario debe pensar en las tres dimensiones, hay que preparar al sucesor para ser propietario y hay que prepararlo para que esté en condiciones de asumir el liderazgo y dirección, de la misma forma que hay que empapararlo en la ejecución y gestión. Las tres dimensiones son necesarias y en las tres debe existir preparación adecuada para el sucesor, cuanto antes mejor.

Dos generaciones, una decisión

En las famosas palabras de *Aronoff* y *Ward* se afirma: **"Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión"**.

Paralelo a este lento proceso de cambio se van sucediendo, inevitablemente, los eventos familiares y con ellos, la eventual idea de ceder la dirección del negocio a la próxima generación. Y he aquí el punto más importante: desde el mismo momento en que los hijos del fundador manifiestan su voluntad de ingresar en el negocio, que es cuando la organización adquiere formalmente el carácter de una sana Empresa Familiar, es decir, la Sucesión debe empezar a planificarse.

Pero los sucesores, deberían querer vivir este proceso por voluntad propia, sin que signifique una imposición de nadie. **Nada impuesto a la fuerza termina por crecer en el espíritu de una persona**. Extrapolando las palabras de Ricardo Bulmez a la Empresa Familiar: *"No es lo mismo decir y sentir '¡Yo vivo con mis padres!' ... a '¡Yo tengo que vivir con mis padres'... Porque en el primer caso hay amor y en segundo resignación y hasta resentimiento"*.

Una estrategia para el empresario que desee despertar el interés de sus hijos en el negocio sugiere que la edad de los seis/siete años es la ideal para iniciar conversaciones acerca de *"¿Qué te gustaría ser cuando crezcas?"*. El preguntar a los chicos es siempre parte del aprendizaje. Es bueno que desarrollen una visión, y no importa que la cambien cada tres días, es lo natural a esa edad. Lo importante es que deseen algo. Los grandes de todas las épocas siempre tuvieron una visión.

Luego, cerca de los diez años el niño puede comenzar a conocer los sitios de trabajo del padre, siendo invitado a participar como ayudante alrededor de los 12 ó 14 años, lo que puede ayudarlo a comprender los conceptos de negocio y trabajo.

Un último paso sería incorporarlo a puestos de prácticas durante el verano. *De esta forma "se invita, pero no se demanda ni exige compromiso"*.



La Sucesión Ideal

El éxito del traspaso de la conducción de la Empresa requerirá (*más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores*), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos. **El sucesor debe ser esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía**.

Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar, garantizando una digna salida del fundador (quien en su oportunidad debería poder contar con un retiro apropiado). y el oportuno ingreso del heredero o los herederos.

El modelo que se propone, conocido como 'shadowing management' en la jerga sajona, sintetiza la idea de una sucesión bajo condiciones lo suficientemente favorables como para garantizar un buen traspaso de la batuta, involucrando y comprometiendo tanto al sucesor como al relevado.

Existen tres etapas fundamentales en el 'shadowing management':

- la primera es la del trabajo individualizado de ambos y que coincide con el tiempo de preparación del sucesor en cuanto a conocer la empresa, la gente y los resortes claves del negocio, aunque cada cual avocada a sus asuntos específicos, con un mínimo de interrelación en las funciones.
- la segunda etapa: el trabajo en conjunto, el verdadero período de la sucesión. Donde en una primera fase el empresario trabaja como siempre, pero con 'su sombra' que es el sucesor y que hace las funciones de adjunto. En la segunda fase se intercambian los roles y es ahora el sucesor quien asume la gerencia general y el empresario anterior hace de sombra y adjunto. Generalmente estas dos fases son de un año cada una.
- en la tercera etapa, la generación pionera se retira en la fase de relevo (sus habilidades se abocan a actividades propias del retiro planificado, aunque generalmente queda un año adicional como coach o consejero del sucesor), no sin antes haberse asegurado que él sucesor estará en capacidad de garantizar al menos la estabilidad de la empresa y que hasta sería capaz de organizar su propia salida en condiciones igualmente favorables.



Situaciones diversas - Juegos de guerra

Atomización o explosión de los paquetes accionarios

La llegada de una segunda generación trae aparejados aspectos antes desconocidos o inexistentes:

- *la multiplicación de los socios, fenómeno conocido como explosión o atomización del capital. El poder, hasta ese momento en pocas manos (quizá sólo en las del fundador), es desde entonces compartido;*
- *la diversidad de los objetivos societarios. Aquí se plantea una disyuntiva casi universal: ¿reinversión y trascendencia o distribución de dividendos?;*
- *la diversidad de los papeles: algunos miembros de la familia serán accionistas (o capitalistas), miembros o no de los directorios y miembros o no de la planta ejecutiva o gerencial. Y cada uno se considerará con derechos a distintos paquetes de remuneraciones, retiros o participaciones;*
- *la aparición de las familias instantáneas (los cónyuges);*
- *la empresa asume una identificación, como persona jurídica, diferente de la del fundador; se presenta ante la familia y exige sus derechos a sobrevivir, a crecer y a trascender.*

La cultura de la igualdad entre los hijos - Ley de herencia argentina

Llegado el momento del cambio generacional, los padres se encuentran enfrentados con la necesidad de planificar en su familia la distribución patrimonial.

La ley argentina provee un criterio de distribución por igualdad entre los hijos, sin distinción entre sus capacidades. Si hay dos hijos, uno que trabaja con el padre en la empresa y que es, naturalmente, su heredero en la gestión, y otro que, por cuestiones de vocación, no se desempeña en la organización, ambos recibirán partes iguales de la empresa, lo cual es de acuerdo a la ley.

La política de dividendos debe ser proporcional a la tenencia accionaria.

La política de remuneraciones es acorde al resultado de la empresa y al resultado de la gestión personal de quien trabaja en la empresa

Posesión vs. dirección

Se pueden generar conflictos entre quienes cumplen la función de empresarios de familia y quienes son meros accionistas. Esto sucede porque serán distintas las percepciones y objetivos a alcanzar en la empresa familiar.

El no retribuir a los miembros que trabajan en la empresa de manera adecuada y equiparable con lo que determina el mercado, suele ser fuente de conflicto. De la misma forma, retribuciones por arriba del mercado generan la misma sensación de injusticia para los otros miembros de la familia.

Crecimiento demográfico vs. crecimiento empresario

El patrimonio crece menos que la demografía familiar con derecho a acciones.

Todo esto se complica cuando la familia empresaria crece por encima del crecimiento logrado por la empresa en cuanto a su patrimonio generador de resultados esperados por los socios.

Cuando empieza a verse que, tal vez, no habrá empresa de la familia para todos, pueden surgir enfrentamientos en torno a las tenencias.



Tendencias previsibles

Dividendos per-cápita menores - Dificultad para vivir de rentas

Hay una tendencia general contemporánea (y predeciblemente futura) que involucra los siguientes fenómenos.

- La rentabilidad tiende a ser menor por la intensificación de la competencia.
- Los requerimientos de reinversión societaria aumentan, pues la amortización comercial y tecnológica de los bienes y servicios producidos y vendidos tiene un menor ciclo de vida. Dos décadas atrás, el ciclo era de 20 años y hoy no llega a cinco. Por eso, y para seguir siendo tan eficientes como antes (y no más), hay que reinvertir anualmente 20%.
- Los requerimientos 'per cápita' tienden a ser mayores, por el crecimiento de nuevas necesidades.
- Las expectativas de los socios muchas veces están fuera de la realidad o posibilidad empresarial.
- El capital externo (bancos y compañías financieras o proveedores) tiene un costo positivo. O sea, cuesta más que lo que se puede transferir a precios. Y los procesos de recesión son más frecuentes.

¿Qué significa todo esto?... La empresa familiar puede subsistir, crecer y revitalizarse en la medida que se la entienda como instrumento de realización más que como máquina de logro de objetivos variados, muchas veces opuestos y sobredimensionados. Dicho de otro modo, la empresa familiar es un modelo válido, en la medida que se respete su idiosincrasia.

Tendencia a demandar pagos en especie

Ante la falta de satisfacción monetaria a la demanda de los familiares *capitalistas*, muchos se inclinan a demandar otro tipo de bienes, tales como oficinas, servicios, avales, poder, representatividad o figuración. Esto genera dos clases de problemas:

1. Desde la visión de quienes demandan, estos *pagos en especie* son apenas sucedáneos del requerimiento principal: dinero.
2. Y desde el punto de vista de quienes manejan la empresa familiar, estas demandas generan costos, disminuyen la moral interna y no solucionan las dificultades dentro de la organización.



¿La empresa debe ser un empleador familiar?

Una de las típicas demandas es la de generar puestos de trabajo para los miembros de la familia.

El razonamiento es similar al que sostiene la demanda de *pagos en especie*: "Ya que soy *accionista* y no puedo conseguir dinero, mi hijo (o cualquier otra persona de mi familia celular) tiene que tener derecho a entrar en la empresa y a que le den un buen trabajo".

Es obvia la importancia de este tema cuando se enfrenta un ambiente macroeconómico como el actual, con un elevado índice de desempleo.

La cuestión es, entonces: "Si soy *accionista* y estoy insatisfecho con los resultados que obtengo por mi inversión (real o heredada), y tampoco puedo lograr que mis hijos tengan un trabajo en la empresa, ¿para qué seguir? Parece que todo mi papel es mantener mi capital de modo que otros familiares, los que operan en la empresa, tengan un juguete más grande".

De allí a generar una crisis importante hay un paso. Y cualquiera de los caminos es riesgoso: provocar una entrada no requerida o darle un portazo en la cara al hijo de un socio son decisiones con resultados peligrosos para la vida societaria.

Desconfianza societaria: indefinición de funciones y remuneraciones

Todo lo anterior lleva, habitualmente, a la generación de 'un virus' de enfrentamiento, que es la desconfianza.

La ley obliga a la atomización: los socios no se buscan, sino que se sienten obligados; sus objetivos son distintos y muchas veces enfrentados, y los socios no obtienen lo que desean de sus posesiones.

La desconfianza es, a menudo, el resultado de este proceso, aunque siempre se haya pensado que "en nuestra familia esto no va a pasar".

Los riesgos

Atomización empresarial del capital - Conflictos

Para poder seguir adelante, ¿hay que permitir el enfrentamiento entre quienes quieren reinvertir las utilidades y los que prefieren dividendos más jugosos?

La verdadera causa de este dilema es la atomización, que puso porciones del capital en manos de personas de la familia sin orientación ni definiciones que eviten futuros

conflictos. Esta situación requiere entender la necesidad de la negociación entre las partes y, fundamentalmente, el respeto de todos hacia la empresa familiar.

Continuidad: retiro del empresario

Es necesaria la cobertura financiera de los riesgos familiares: asegurar a la generación que se retira, independientemente de la futura suerte empresaria.

Y también hay que ocuparse de las necesidades financieras de la cónyuge del empresario que se retira, una de las mayores presiones psicológicas del empresario, que piensa: *"Todo mi capital está en la empresa. Mientras yo participe en el negocio, no tengo dudas de poder financiar mi vida y la de mi mujer. Pero, si yo no estoy, ¿cómo se podrá arreglar ella?"*

Los conflictos y problemas familiares pueden ser de proporciones.

Un ejemplo es la familia Koch. Son cuatro hermanos, de Koch Industries, que vendía 25.000 millones de dólares por año y ganaba 750 millones anuales. La fortuna personal de cada uno de los cuatro hermanos oscilaba entre 1.000 y 2.000 millones de dólares. Pero el dinero no les ha dado la felicidad. Desde que murió su padre han peleado ferozmente entre sí; en privado, en público y en la justicia (fuente: artículo revista Fortune).



REFLEXIONES FINALES con ESPIRITU LÓGICO **¿Empresa familiar... o empresa de familia?**

El empresario de familia genera, y en muchos casos continúa, una empresa propia como la expresión de *'un sueño de vida'*.

Lo realmente importante para la perdurabilidad de la empresa como *'empresa de familia'* es que tiene que existir esa *'llama prendida'* que es el sueño emprendedor del fundador y la familia debe compartir ese sueño. Es importante que la vivencia del grupo familiar genere *'socios'* en ese sueño compartido.

Para que la empresa pueda seguir trascendiendo, generación tras generación, el objetivo de reinversión no puede ser negociable, ya que sin reinversión se compromete la continuidad del negocio de la familia. Eliminar la creencia que es peligroso sobredimensionarse y que es preferible *'hacer hasta donde se puede'* ... pero *"manteniendo el control"*. ***La atomización del capital es su principal enemigo.***

En una empresa familiar sana se presta atención a la relación entre los familiares. La Cía. no puede mejorar sino mejoran las relaciones entre los miembros de la familia.

La mayoría de los pequeños empresarios no entienden que pueden y deben desarrollar su empresa para que funcione sin ellos; hay una gran diferencia entre tener una empresa y trabajar en una empresa de la cual uno es dueño. Si la empresa funciona sin el propietario, se tiene un negocio de familia, si la empresa no puede funcionar sin el propietario se tiene un simple trabajo.

Toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse y planificar la sucesión de su dirección (incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor).

"Esa profesionalización de gestionar a la empresa como 'un negocio', tratar a la familia como a 'una familia' y a los dueños 'con respeto'... Es lo que convierte a una empresa familiar en una empresa de familia."

Dentro del concepto de profesionalización deben considerarse los siguientes temas:

- ***El propietario debe sentar, con el ejemplo, la cultura de responder por los resultados previstos (rendir cuentas) ante la familia propietaria. Es un hábito difícil de adquirir, pero sirve como autocontrol y enseña a la generación futura. Un ámbito adecuado son las Reuniones de Directorio.***
- ***Profesionalizarse incluye el poder atraer y retener a directivos competentes aunque no sean familiares. También incluye establecer una Política de reinversión.***
- ***Se deben crear Foros donde se debatan los temas de la familia con relación a la empresa: Consejos de Familia, Consejos de Administración. Son foros de debate (con reuniones periódicas) para una gestión adecuada de los distintos conflictos que aparecen inevitablemente con el tiempo, dados los intereses a veces disímiles entre los integrantes de los tres círculos.***
- ***Se deben generar, a partir de esos Foros, las políticas y criterios que delimiten el acceso de los miembros de la familia tanto en puestos de responsabilidad como en gestión o gobierno -Protocolos de Familia-. Ídem para la retribución de los que trabajan y las políticas de dividendos.***
- ***Crear fondos internos de liquidez, para resolver situaciones personales y para regular la transmisión de acciones, pero convenir de antemano que la empresa no es un cajero automático para quien lo necesite en la familia.***
- ***Convenir pactos familiares de control de acceso a las acciones (ante deseos de venta) que aseguren el mantenimiento de la mayoría familiar. Si fuera posible, la solución ideal es que cada heredero reciba bienes acordes con lo que le interesa a futuro: acciones para participar, o dinero en efectivo, u otros bienes, si lo que desea es independencia del proyecto familiar empresario.***

La buena práctica de las políticas de gestión de una Empresa Familiar garantizan en buena medida: la unidad familiar, la continuidad de la dirección, una empresa sana y la preservación del patrimonio familiar. Una Empresa Familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva. Ninguna empresa familiar puede florecer sino florecen las relaciones entre los miembros.

Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión en Empresa Familiar, el cual debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad.

Un Protocolo Familiar, como producto final, es siempre una buena excusa (y no la única) para iniciar este proceso, pues nunca debe entenderse la redacción de las reglas del juego como la solución de fondo a los problemas de la familia.

El éxito se construye sobre la base de gente satisfecha e identificada con la organización, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo. Ideal sería que le garantice a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.

□ **Diferencias entre una empresa familiar y una empresa no familiar**

J. Ward (2006) - "El éxito de la empresa familiar"- Editorial Norma.

Son muchas las personas y los escritos que tratan de explicar estas diferencias. Presento en el cuadro adjunto la visión de Ward y que considero un eficaz resumen

Para la Empresa Familiar	Para la empresa No familiar
<p>El propietario es la continuidad</p> <p>La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria</p>	<p>El propósito es maximizar los resultados a corto o mediano plazo</p> <p>La meta es satisfacer las expectativas de los accionistas</p>
<p>La creencia fundamental es que la primera prioridad es protegerse de los riesgos</p>	<p>La creencia fundamental es que a mayor riesgo se obtiene mayor rendimiento</p>
<p>La orientación estratégica es la adaptación</p>	<p>La orientación estratégica es el crecimiento constante</p>
<p>La atención de la gerencia se centra en el mejoramiento incremental continuo</p>	<p>El centro de atención de la gerencia es la innovación</p>
<p>Los interesados (stakeholders) más importantes son los clientes y los empleados</p>	<p>Los interesados (stakeholders) importantes son los accionistas y la gerencia profesional</p>
<p>La empresa se ve como un bien de familia y como institución social</p>	<p>La empresa es vista como un activo (usable, vendible, transformable)</p>
<p>Liderazgo es administración</p>	<p>Liderazgo es carisma personal</p>

▣ ***Las empresas familiares son el motor de la economía – John Davis***

El segundo bloque de conferencias de ExpoManagement 2007 comenzó con la disertación del socio, fundador y vicepresidente del Owner Managed Business Institute, John Davis, quien explicó cómo hacer a una empresa familiar exitosa, duradera en el tiempo y superior a aquellas que no lo son.

Durante su exposición, Davis explicó lo que toda empresa familiar para sobrevivir por varias generaciones debe seguir tres lineamientos: Estabilidad, cultura de desempeño y enfoque a largo plazo.

Además, señaló la importancia económica que tienen las empresas familiares dentro de las finanzas mundiales al destacar que “aportan aproximadamente el 50% del Producto Bruto Interno (PBI) de los países en los que están instaladas.

Entre sus recomendaciones explicó cómo se puede hacer exitosa a una compañía:

- ✓ Condiciones comerciales. Las empresas enfatizan su misión y pueden lograr un fuerte vínculo entre las personas de la compañía. Además hay que asegurar el control familiar.
- ✓ Ética de los valores, excelencia y control familiar. Los valores son el “rosario” de la empresa familiar.
- ✓ Selección especial de los empleados que conozcan los valores de la empresa.
- ✓ Las empresas deben contratar personal que se identifique con la empresa.
- ✓ Conservar el management financiero.
- ✓ Liderazgo en el que se pueda confiar.
- ✓ Buscar aliados y socios estratégicos para el beneficio de la compañía y de la familia.
- ✓ Cultura de los propietarios en un sentido de propiedad y administración duraderos en el tiempo.
- ✓ Dividendos reales. La familia tiene una dependencia financiera moderada con la empresa.
- ✓ Líderes apasionados y fuertes que inspiren confianza y estabilidad familiar.

Por otro lado, el especialista, también mostró algunos de los desafíos que enfrentan las empresas familiares a lo largo de sus generaciones:

- 1.- Mantenerse en el entorno competitivo y hacer que los propietarios continúen comprometidos con los valores de la empresa.
- 2.- Mantener la lealtad, la unidad y contribuir al negocio.

- 3.- Conflictos familiares de todo tipo que surgen y cobran popularidad en las sucesiones.
- 4.- Esquivar los conflictos y tratar de mantener la paz familiar.

Asimismo, Davis, agregó dos puntos importantes que facilitan la supervivencia de una empresa por varias generaciones:

1.- A lo largo del tiempo las empresas crecen y se vuelven más complejas, con más facturación y clientes. Esto es muy ventajoso, pero a su vez puede volverse en contra ya que a veces los líderes se alejan de la calle, de la gente, de los proveedores. La idea es todo lo contrario.

2.- Las familias crecen. Esto tiene a hacer más difícil la organización, lo que también las hace ser menos unidas. El objetivo es que a medida que la familia crezca hay que mantenerla unidad en torno a la empresa. Hay que ver quiénes son los que más se interesan y tomarlos y darles responsabilidades.

Además, dejó a los presentes cuatro leyes de las empresas naturales:

- 1.- Las familias crecen más rápido que las empresas. Las familias crecen a un ritmo geométrico, en cuanto las empresas, a veces lo hacen rápido y en otras no.
- 2.- Se produce el crecimiento económico, que cada vez es mayor. Las expectativas del estilo de vida tienden a crecer a lo largo del tiempo. Esto complica a una empresa ya que la familia comienza a verse adinerada.
- 3.- Los accionistas de la empresa tienden a depender de los ingresos. Cada vez se toman más dividendos y eso se torna en un problema.
- 4.- La unidad en la familia tiende a declinar.

Por último dio la “fórmula” de las más importantes empresas familiares para mantenerse en el tiempo:

- ✓ Guardar los valores y estándares de la empresa.
- ✓ Mantener el control para seguir el rumbo a su modo.
- ✓ Expectativas en la empresa.
- ✓ Crear un sentido de aventura.
- ✓ Conseguir a los empleados y propietarios correctos.

“Esto no se puede lograr sin el principal ingrediente, formado por: La Confianza, el Orgullo, el Talento y el Dinero” cerró.

© HSM Argentina, 2007



DATOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar-
<http://www.iefamiliar.com>

Unión Europea

- En la UE hay aproximadamente 17 millones de EF y emplean a 45 millones de personas
- El 75% de las empresas de la UE son familiares.
- 25 de las 100 mayores empresas europeas son EF.
- Existen 200 empresas familiares dentro de las 1000 primeras Compañías europeas (con una cifra de ventas superior al billón de euros y más de 5 millones de empleos).
- Representan el 65% del PIB y del empleo europeo.
- Su rentabilidad está por encima de la media del total de las empresas europeas.
- Un tercio de las EF europeas se tendrán que traspasar a la siguiente generación en un plazo de 10 años.
- Generan un volumen de ventas de 8000 mil millones de euros.
- EL 40% de las empresas familiares logran sobrevivir la transición de primera a segunda generación, y de 10% al 15% alcanzan la 3ª generación.
- En Europa, cerca de 1/3 de las empresas familiares están dirigidas por hombres y mujeres entre 50 y de 60 años de edad.
- Según un estudio de la Unión Europea, 1.5 millones de empresas podrían cerrar en los próximos 10 años por problemas de sucesión (supone más de 6 millones de empleos).
- En el Reino Unido, 76% de las 8.000 compañías más grandes son negocios familiares.
- En España, la 17% de las 1.000 compañías más grandes son empresas familiares.

Resto del Mundo

- Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (Harvard Business School, 2001).
- Constituyen el 90% del entramado empresarial chileno, el 80% del mejicano.
- Constituyen entre el 80% y el 90% del tejido empresarial norteamericano, representando en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo. El 37% de los integrantes de la lista Fortune (500 empresas más grandes) son EF.
- Según estudio de la Fundación norteamericana Pitcairn, que comparó el resultado de 205 empresas familiares con 1.800 no familiares, por cada dólar invertido, las familiares obtuvieron en los 90's un rendimiento medio anual del 22%, frente al 14,5% de las otras.
- En todos los países en los que se han realizado estudios sobre ella, la Empresa Familiar es percibida como productora de bienes y servicios de mayor calidad.
- Un estudio de las Universidades de Alabama y Virginia Tech (USA) que analizó las 500 empresas del Índice Standard & Poors demostró que las empresas familiares ofrecieron mayores rendimientos que el resto entre 1992 y 1999.
- De acuerdo con un estudio de la revista Journal of Finance, el 33% de las empresas del Índice Standard & Poors son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida.
- Las empresas familiares tienen un menor costo de endeudamiento y los consejeros delegados ganan un 10% menos en promedio. Cuando un miembro de la familia es Consejero delegado las compañías familiares rinden más que si nombran un externo. En ambas situaciones su rendimiento es superior a las no familiares.
- Según estudios de J.Ward, el 35% de las 500 mayores empresas cotizadas de los EEUU, que es donde menor número de negocios familiares hay, son empresas familiares. El retorno sobre el capital empleado es un 35% superior que en las empresas no familiares.

□ ARGENTINA - ENCUESTA sobre empresas familiares - 2007

Según una encuesta sobre **empresas familiares** que realizó el **INAREF** (Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares), entre **160 pymes de Capital Federal, Gran Buenos Aires y zonas de interior**, un 90% incluye a parientes como copropietarios y por lo menos 2 familiares trabajando juntos.

A pesar de ello, **menos de un 3,8% dispone de un plan de negocios, y un 11,5% cuenta con un plan de sucesión**, aunque sólo en forma verbal. En forma escrita lo tiene planificado entre 1 al 3%.

Entre los problemas más comunes que deben afrontar, se destacan las **dificultades de comunicación entre familiares para el manejo de conflictos**, la toma de decisiones entre los integrantes que trabajan en el negocio y el traspaso generacional. Entre los encuestados, un 35% de las firmas corresponde al sector industrial.

BIBLIOGRAFÍA (consultada)

- ✓ Carlos Kaplun - *“Gestión en empresa de familia”*
- ✓ Carlos Salazar Nava - *“Como gestionar empresas de familia”*
- ✓ J. Ward (2006) - *“El éxito de la empresa familiar”- Editorial Norma.*
- ✓ K. Gersick, J. Davis, M. McCollan Hampton -*“Generation to Generation”- Harvard Business Press, 1997.*
- ✓ Carlos Conti - *“Diagnóstico Organizacional” - 2006*