

Management de la Empresa familiar

Por:

Vincenç Bosch Sans*

1. Sistemas en la empresa familiar

Plantear el Management de una empresa es una tarea relativamente fácil dada la enorme cantidad de bibliografía y experiencias existentes. Sin embargo, si lo circunscribimos a la empresa familiar las citas son menores y las experiencias muy recientes.

Desde el punto de vista conceptual no tendrá que existir diferencia pues las dos son organizaciones orientadas a la finalidad de satisfacción de los clientes y la obtención de beneficios.

Sin embargo la diferencia se presenta a nivel de sistemas. En una empresa hay dos sistemas:

Propiedad () Empresa

Mientras que en la empresa familiar hay tres sistemas:

Familia () Propietarios () Empresa

En el primer caso se plantea la situación de la empresa como una institución económica.

En el caso de la empresa familiar aparece implicada la familia que es una institución emocional lo que produce una combinación espléndida, curiosa, y en algunos casos, enloquecedora, dadas las costumbres familiares y las necesidades empresariales.

En la definición de empresa familiar encontramos la razón de la diferencia, ya que en ésta la mayoría del capital y de los órganos de gobierno está en manos de la familia y en muchos casos el nombre de la empresa.

Hay que tener presente que ni la empresa ni la familia son instituciones inamovibles, es decir, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente.

Aunque todos conocemos y participamos del concepto de familia pensamos que es conveniente aportar una visión empresarial de la misma que la podemos concretar en:

- Institución peculiar secular.
- Condiciona por su historia, ilusiones y deseos personales, la conducta de sus miembros.
- Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales.

- Comunicar requiere: intensidad, coherencia, oportunidad, atención al lenguaje privado lealtad.
- Influida por el entorno económico, cultural, étnico, así como social y por la empresa.
- Punto de manipulación económica y psicológica.
- Debe planificar las relaciones y estructurarlas, así como comunicarlas a los tres sistemas de la empresa familiar.

Vamos a analizar a continuación la visión dual de los dos sistemas:

Familia () Empresa

2. Paradojas

Se produce con cierta frecuencia un conflicto interno resultado de la confrontación de dos sistemas regidos por valores y lógicas diferentes:

Familia	<->	Empresa
Cooperación mutua		Competencia
Lealtad		Oportunidad
Unidad		Diversidad
Permanencia		No permanencia
Estabilidad		Inestabilidad

3. Diferencias culturales

Las culturas de ambos sistemas, como veremos a continuación, son contraproducentes:

Familia	Empresa
Enfocada en las emociones	Enfocada a los resultados
Conducto subconsciente	Conducta consciente y calculadora
Recuerdos	Futuro
Desarrollo personas	Desarrollo conocimientos
Quién eres	Qué haces
Mira al interior	Mira exterior -> Beneficios
Prepara persona para el futuro	No prepara personas postempresa
Sibjetivo	Objetivo
Sistema cerrada	Sistema abierto a profesionales
Relaciones informales	Relaciones formales
Lazos de sangre	Relación temporal
Igualdad	Méritos

4. Normas

Familia	Empresa
Oportunidad familiar necesitado	Contratar más competentes
Asignar salarios de acuerdo con necesidades desarrollo	Asignar salarios de acuerdo al mercado y nivel de actuación
No diferencia entre descendientes	Diferencia entre empleados

Personas: Fines	Personas: Medios
Formación para satisfacer necesidades personas	Formación para satisfacer necesidades organización

Hay una visión convergente de ambos sistemas en:

Protocolo familiar donde se configuran los temas de empresa y familia.

Sucesión donde se dan valores conjuntos entre empresa y familia.

Finalmente vamos a analizar el impacto de la filosofía familiar en las decisiones de la empresa:

Primero la familia	Primero la empresa
Fuente empleados	Trabajar con criterios gestión
Derecho trabajar en la empresa	Familia evaluada profesionalmente
Protección familiar	Retener competentes
Todos ganan lo mismo	Remuneración por puesto y resultado
Beneficios familiares de la empresa	Reinversión
Igualdad dada cada rama familiar	Dirección extrafamiliar
Igualdad jerarquía para todos los miembros de una generación	Autoridad basada en el mérito
Tomar decisiones por todos los accionistas	
Consenso familiar amplio en gobierno y	

dirección	
-----------	--

Primero la empresa familiar
Oportunidad de trabajo en función de necesidades empresa
Remuneración adecuada al puesto
Rendimiento justo y variable capital
Valores iguales para accionistas y gestores y solo accionistas
Mismo nivel para todos con el misma capacidad

La conclusión sería tener una empresa saludable y una familia en armonía.

5. Tipología de empresa familiar

Existen dos grandes tipologías de empresa familiar en función de su finalidad y que conllevan Management diferentes. La primera es la de **Conveniencia** sin una clara visión de permanencia y se crea como un medio de subsistencia. La segunda es la de **Permanencia** que a su vez se divide en:

- Creada por prestigio social.
- Creada por vocación en una clara identificación del empresario con el producto o servicio.

Esta tipología presenta tres variantes:

1. Empresas de trabajo con el objetivo de proveer de un lugar de trabajo para la familia.
2. Empresas de gobierno, en la que está presente en el gobierno (propiedad) pero no en la dirección.
3. Empresas de inversión en las que incluso se puede ostentar el liderazgo pero no con carácter indefinido.

Si abordamos la cuestión de la tipología de la empresa familiar desde la perspectiva de la organización corporativa podemos realizarlo en dos aspectos:

1. Tamaño del mismo:

- **Microempresas:** menos de 10 trabajadores
- **Pequeñas:** menos de 50 trabajadores. Facturación 7 millones Euros
- **Medianas:** menos de 250 trabajadores. Facturación inferior a 40 millones Euros

2. Niveles:

- Accionarial buscando la eficiencia económica, la disposición de rentas y la participación y control político efectivo.
- Corporativo creando una sociedad control: Corporación
- Operativo: Sociedad con dependencia de la corporación. Estas diferentes tipologías dan lugar a una forma de Management de la empresa familiar diferente.

6. Puntos fuertes y puntos débiles

Las empresas familiares presentan una serie de aspectos positivos, es decir unas ventajas diferenciales frente a los competidores pero también existen desventajas respecto a ellos. Vamos a conocer los puntos fuertes:

- Excelente método de dirección.
- Formar a los futuros dirigentes mediante las vivencias adquiridas.
- Dar trato junto a los recursos humanos.
- Responsabilidad social al incorporar el nombre de la familia lo que produce además un mayor énfasis en la relación calidad - precio.
- Rapidez en la toma de decisiones por tener poder ejecutivo. Agilidad.
- Perspectiva y cultura empresarial a largo plazo. Tradición y continuidad.
- Innovadora.
- Emprendedora.
- Aplicación de valores familiares.
- No necesidad de retribuir al capital o al menos no al mismo interés financiero. Inversión a largo plazo.
- Profundo conocimiento producto.
- Empatía con los clientes y proximidad.
- Costes laborales menos importantes.
- Estructura menos jerárquica.

En cuanto hace referencia a los puntos débiles: El 40% de las empresas familiares no llegan al 5º año. El 60% desaparecen en la primera generación o pierden el control familiar. Las causas del fracaso:

- 20% Excesivas demandas financieras familiares lo que produce asfixia.
- 10% No tiene sucesor con éxito.
- 10% Falta de capital para el crecimiento sin perder el control.
- 60% Relaciones familiares:

Padre - Madre

Padre - hijo/s

Madre - hijo/s

Hermanos (orden y sexo)

Conflicto de primos

Sobrevenidos

Potencial de conflictos familiares elevado lo que además es un factor crítico.

Puede ser de índole destructivo (rivalidad entre hermanos no aceptación sucesor) constructiva (experiencia fuera de la empresa). Hay que gestionarlos: ignorar el problema (lo más habitual) confrontación o arbitraje.

1. Falta de innovación y creatividad.

2. No creen en la cooperación con otras empresas (secretismo sobre todo en la primera generación).
3. Competencia creciente.
4. No pensar que los Recursos Humanos son necesarios en la participación de la toma de decisiones. Valoración de la lealtad frente a la capacidad de los recursos humanos. Sistemas de retribución no generosas ni ligados a los intereses de la empresa.
5. Excesiva concentración de poder.
6. Falta de dirección empresarial.
7. No internacionalización por tamaño y dimensión deficiente.
8. Falta de investigación y desarrollo.
9. Tendencia a la introspección.
10. Carencia de profesionalismo de los propietarios en gestionar los cambios funcionales intra e intergeneracionales (comunicación).
11. Carencia de un sistema de gestión equilibrado.
12. Papel poco claro de la familia.
13. Falta de planificación de la sucesión.
14. Resistencia de los "seniors" a dejar su puesto.
15. Vender a la familia la empresa como algo negativo: sólo problemas, no ocio.
16. Miedo al fracaso.
17. Patrimonio familiar excesivamente concentrado en acciones de la empresa familiar (diversificar riesgo).
18. Propiedad y gestión en la misma persona.
19. El propietario es percibido dualmente: Padre - Madre.

20. Tópicos:

Mi familia ha creado esta empresa.

Mi familia es propietaria de esta empresa.

Mi familia gestiona esta empresa.

Siempre lo hemos hecho de esta manera.

No tienen porqué saberlo y no es asunto suyo.

7. Management

El Management de la empresa familiar va muy ligado a las diferentes etapas que estas empresas pasan hasta llegar a su definitiva consolidación, venta o fracaso.

Primera etapa de creación. Primera generación

Las características que definen esta etapa se describen a continuación:

Existe una estrecha relación entre empresa y familia llegando a una confusión de ambos sistemas.

- La familia sirve a la empresa.
- Existe un elevado personalismo que es autosuficiente que impulsa a actuar y después pensar.
- Alto nivel de secretismo (balances, información, etc.) y de control.

El creador tiene las siguientes peculiaridades:

- Fundador.

- Experiencia laboral previa de 10 años a la constitución de la empresa.
- Clara visión de la empresa.
- Perseverancia.
- Paternalismo y protección.
- Es el dueño y se interesa por la inversión y el crecimiento.
- Como ser humano disfruta con la labor que realiza.
- Es el mejor trabajador de la empresa.
- Como Director planifica y toma decisiones.
- Es la empresa y da ejemplaridad.
- No hay Fccd - Back Externo (endogamia).
- Falta de conciencia del exacto valor de la empresa.
- Prioridad emocional.
- No se objetivizan las crisis.
- Freno a nuevas iniciativas.
- Poderosos: no hay quien le diga lo que tiene que hacer.
- Aprende la gestión, los errores son el precio del aprendizaje pero crean tensión y conflicto.
- Pérdida de energía con el paso de los años.

Esta etapa tiene una duración de 30 años y presenta tres ciclos claramente diferenciados con una evaluación empresa - familia diferente, con funciones de la dirección diferentes y con estrategias diferentes en la empresa.

Vamos a analizar cada uno de estos ciclos:

Ciclo I

1. Evaluación empresa-familia

- En este período hay un crecimiento rápido que absorbe tiempo y dinero.
- Existe una organización pequeña y dinámica.
- Las motivaciones del creador se orientan al éxito empresarial.
- Las expectativas económicas de la familia son limitadas a las necesidades básicas. - Las metas familiares son el éxito de la empresa.

2. Funciones de Dirección

- La meta es la supervivencia.
- El "Core Business" es el propietario.
- No hay descentralización: todas las decisiones en poder del propietario.
- Estructura organizativa informal.
- Objetivo de venta: Volumen.
- Las compensaciones son subjetivas, individualistas y cambiantes.
- El control es el flujo de ingresos y gastos.
- Desde el punto de vista de la empresa y familia los 10 años que dura este ciclo son los más duros.

Ciclo II

1. Evaluación empresa-familia

- En este periodo se entra en la maduración con una organización más grande y compleja.
- Las motivaciones del propietario son de dominio y estabilidad.
- Las expectativas económicas de la familia son mayores ya que incluyen la educación y confort.
- Las metas familiares son el crecimiento y desarrollo de los hijos.

2. Funciones de dirección

- Las metas son el control de los costes y la estabilidad.
- El foco de la empresa está centrado en los requerimientos del mercado y en la formación de equipos.
- Se inicia un proceso de descentralización de las decisiones operativas.
- Las decisiones del propietario son las estratégicas.
- La organización y la comunicación está basada en las relaciones humanas.

Potenciar las relaciones con los recursos humanos y manteniendo un nivel de satisfacción en el trabajo que le permita el desarrollo de sus competencias y su realización profesional al tiempo que puedan aportar a la empresa con una retribución junta.

El objetivo es el presupuesto y sus desviaciones que es además el elemento de control.

Ciclo III

1. Evolución empresa y familia

- Organización estancada.
- El propietario busca nuevos campos de interés o piensa en el retiro.
- La próxima generación reclama el cambio y el crecimiento.
- Las necesidades económicas de la familia son más amplias incluyendo seguridad y generosidad.
- La meta es la unidad y armonía familiar.
- Aparece la necesidad de "Regeneración estratégica" y de reinversión que es muy interesante y merece una atención preferente que desarrollaremos al concluir el análisis del ciclo III.

2. Funciones de dirección

- La meta es el dominio del mercado y la eficiencia organizativa con una estructura formal.
- La empresa se orienta hacia el exterior: tecnología, clientes, proveedores, competidores.
- Descentralización de decisiones estratégicas.
- El propietario se reserva las decisiones estratégicas.
- El objetivo es la rentabilidad y participación en el mercado.
- Las compensaciones son formales y uniformes.
- El sistema de control basado en el uso de capital y la planificación estratégica (aspecto que retomaremos al hablar de "Regeneración").

- En este momento es oportuno plantear el concepto de "Regeneración estratégica" que hemos anunciado anteriormente y que consiste en un proceso de planificación de la empresa y de la familia (colaboración) con las siguientes características:
 1. Compromiso familiar con el futuro
 2. Evaluación de la salud empresa
 3. Identificación alternativa para la empresa
 4. Consideración de metas familiares y personales
 5. Selección de la estrategia empresarial
 6. Evaluación de los intereses y capacidades de la familia

En este proceso son importantes los siguientes aspectos:

DAFO

- Visión del futuro (redefinir cada 3 años).
- Oportunidades de crecimiento.
- Definición de estrategias competitivas y de crecimiento.
- Tomar en consideración las necesidades financieras y emocionales de la familia.
- Valorar los gestores profesionales o no.
- Profesionalización.
- Por parte del fundador:

Transformarse en maestro. Tener vocación de enseñar.
Dejar paso y dejando todo. Iniciar el proceso sucesión y liderarlo.
Resolver problemas pendientes de personal de su generación.

Mantener comunicación familiar y empresarial.

Resolver necesidades propias y de la familia:

Pérdida identidad.

Pérdida control recursos financieros

Planificación Patrimonial

Pérdida control personal empresa

Asegurar futuro esposa y madre

Resolver conflictos

Segunda etapa. Asentamiento segunda generación

Los rasgos definatorios son que la empresa una vez producida la sucesión pasa a ser dirigida por el hijo/s.

Si hay un hijo se produce un asentamiento de la empresa con una línea de continuidad y puede volver a repetirse la situación que hemos descrito en la 1a Etapa.

En el caso de haber varios hijos se produce lo que se denomina "Asociación de hermanos". La situación que se produce es que:

- Deben compartir.
- Deben ser abiertos y dialogantes.
- Deben ser equitativos.
- Tienen mutua dependencia.

Normalmente ello produce tensiones que se agudizan al faltar la madre. Se generan conflictos de comunicación e intereses jugando además un papel importante la familia sobrevenida con pautas familiares diferentes a los de la familia. En esta etapa es más importante la familia que la empresa, pudiendo ésta transformarse en un lugar de batallas entre los familiares generando en los recursos humanos partidarios y detractores de cada uno de los integrantes de la familia presentes. Puede llevar a su desaparición.

La cuestión esencial es cómo atraerse un sucesor competente y que éste acepte.

Se considera que los hijos deben ganarse el derecho a heredar mediante su capacidad, motivación, adaptabilidad y mantenimiento de la armonía familiar.

Las acciones, es decir, el poder se puede heredar, pero las capacidades intelectuales no se heredan. Desde la perspectiva de la empresa es fundamental que la "Regeneración estratégica" funcione y que existan sistemas profesionales de Dirección.

Al igual que la primera etapa, ésta dura 30 años, donde se pueden repetir los ciclos.

Tercera etapa. Consolidación (tercera generación)

Se le define como consorcio de primos o de asentamiento si en la etapa anterior sólo había un hijo heredero del padre.

En esta etapa hay aspectos claves:

- Cómo adaptarse al cambio
- Necesidades financieras para el crecimiento
- Aparición de accionistas no gestores.
- Empresa dirigida por gestores profesionales.
- Disolución del poder con dos posibles alternativas:

Sucesor/es compran acciones (Management By Out) para que la transmisión sea rápida y no se pierda el patrimonio personal que permita su utilización en uno propio, repartirlo o invertirlo en activos que precisen de su gestión.

Podar el árbol familiar dando incentivos para no participar en la propiedad de la empresa, crear empresas independientes o definir opciones de compraventa para que el accionista disponga de liquidez.

Esta etapa dura 30 años y precisa de una "Regeneración estratégica" que puede llevar a nuevos mercados o cambiar de sector. Como en el caso de las etapas anteriores también existe un ciclo.

Aspectos críticos

En cada una de las etapas hemos descrito que el cambio es crítico y el éxito pasa por la "Regeneración estratégica". También influye la situación empresarial de la herencia que se recibe: buena, regular o mala.

También condiciona la etapa del ciclo de vida de quien cede el liderazgo de la empresa y familia y de quien la recibe. El líder tiene que pensar simultáneamente en la empresa y en la familia, es decir, la empresa-familiar. El éxito pasa por un equilibrio entre las necesidades empresariales y familiares, lo que exige una planificación para reconciliar discrepancias, sobre todo porque la empresa tiene una necesidad permanente de inversión si quiere sobrevivir. En caso contrario, vende o desaparece.

La clave es controlar la unión de ambos sistemas. Lo importante es que la empresa tenga todo lo que necesita y no que tenga lo que necesita la familia. Vender una empresa familiar no es vender el apellido sino lo que empresarialmente se ha hecho con él. No hay ninguna obligación de tener que estar en la empresa familiar, pero sí lo es saber estar y sobre todo como se tiene que saber estar. En la primera etapa puede aparecer la figura del Consejo de Administración, así como el Consejo de Familia que en la 2º y 3a etapa son elementos claves.

La empresa familiar: Comprensión de la posición "Racional"

Funciones

1. Sólo la familia
2. Sólo el propietario
3. Sólo Dirección/Empleados
4. Sólo el Consejo de Administración
5. Familia-Propietario

6. Familia-Dirección/ Empleados
7. Familia Consejo de Administración
8. Familia-Dirección/ Empleados-Consejo de Administración
9. Familia-Consejo de Administración-El Propietario
10. Familia-El Propietario-Dirección/Empleados
11. El Propietario-Dirección/ Empleados
12. El Propietario-Consejo de Administración
13. Propietario-Dirección/Empleados-Consejo de Administración
14. Dirección/Empleados-Consejo de Administración
15. Familia - El Propietario - Dirección/ Empleados - Consejo de Administración

*** Vincenç Bosch Sans**

Formación académica

- Diplomado en dirección y administración de empresas.

Experiencia laboral

- En su extensa carrera ha dictado más de 60 conferencias escrito 5 libros, 35 artículos, ha impartido más de 65 cursos de comercialización y marketing, ha impartido más de 46 seminarios y participa activamente en más de 16 asociaciones.
- Director de la Asociación Catalana de la Empresa familiar.

Experiencia docente

- Ejerce como profesor colaborador de marketing de la Universidad de Barcelona, profesor de marketing, comercialización y management de E.A.E.