

El paradigma de la empresa familiar

Por:

Vicenç Bosch Sans*

Resumen:

El presente artículo compara los modelos de empresa familiar con la no familiar y destaca tres rasgos característicos para las primeras:

1. Políticas
2. Plan Estratégico de la Familia
3. Comunicación efectiva al interior de la familia y de la empresa

La calidad de este proceso conlleva a menores o mayores riesgos para la continuidad de la EF.

El liderazgo en la EF debe apuntar a la perdurabilidad de la EF, su sostenibilidad y mantener la unidad de la familia. No es un liderazgo que busca únicamente resultados financieros, estos no son el fin único, sino un medio para garantizar la supervivencia de la empresa y el bienestar de la familia.

El Modelo de la empresa capitalista por acciones es el modelo vigente para los analistas financieros y la banca de inversión, y se compone de cuatro aspectos: El entorno económico de la empresa, la capacidad de

asunción del riesgo y los rendimientos, estrategia y desarrollo empresarial, y liderazgo.

Palabras claves:

Paradigma de la empresa familiar, modelo de empresa capitalista por acciones, escuela de negocios, riesgo, estrategia corporativa.

Preámbulo

Cuando se analizan las empresas familiares y las no familiares se observa que son claramente diferentes.

La primera razón de la diferencia es que el planteamiento estratégico de las empresas familiares es a largo plazo (10 años y más), mientras que en las empresas no familiares se habla de 3 a 5 años.

La segunda razón es que en el proceso de planificación es patente que no solo es el mercado y la competencia lo que importa a la hora de diseñar la estrategia sino que son muy importantes los valores de la familia propietaria.

Hay tres rasgos fundamentales, desarrollados en las empresas familiares que sobreviven a la tercera generación, y giran alrededor del tema de la familia que es la causa principal para que no perduren, el primero de esos rasgos son:

1. Las políticas:

- a. De empleo de los miembros de la familia
- b. De sucesión
- c. Respecto de la propiedad accionaria
- d. Otras: dividendos, formación, recursos, etc.

Estas políticas constituyen las reglas de juego que deben estar contenidas en el protocolo o constitución de la familia.

2. El segundo rasgo es **el propósito** de una empresa hacerlo compatible con el propósito (finalidad, valores) de la familia, que se materializa en el plan estratégico.

3. El tercer rasgo es el **proceso de comunicación**, en la toma de decisiones, en el conocimiento empresarial, en el proceso de convertirse en propietarios, en el proceso de direccionamiento de la empresa .

La calidad de este proceso garantiza o amenaza su continuidad.

Las empresas familiares no siguen estrategias convencionales, normales o apropiadas sino que siguen una estrategia diferente que nos ayuda a entender porque lo han conseguido, lo que nos lleva al concepto de “liderazgo”.

Lo que lleva a una empresa familiar al éxito y al crecimiento es un tipo diferente de líder del que se adiestra en las Escuelas de Negocio.

Es una forma diferente de pensar con una mentalidad diferente y que tienen más de concepto de administración o guardián: “Es mi responsabilidad y mi trabajo proteger y preservar la empresa para que pueda dejarla en mejores manos en el futuro de las que ha estado durante mi vida, dejarla mejor para otros en el futuro que cuando me dieron a mi el liderazgo”.

Eso genera beneficios: Uno ni piensa en sí mismo sino, como líder, en dejar la empresa en mejores condiciones y en mejores manos que cuando empezó

Tengo que pensar en la sucesión si soy consecuente “es mi deber preparar la sucesión, porque la calidad de mi administración se va a reflejar en la calidad de la sucesión”.

¿Son las empresas familiares diferentes, estratégicamente diferentes y dirigidas de forma diferente?

Substancialmente las empresas familiares funcionan como empresas no familiares.

El modelo de empresa familiar es un modelo con más éxito que el modelo de la empresa no familiar.

Las grandes Escuelas de Negocios se están ocupando de la empresa familiar y se preguntan:

- Son diferentes y raras

- Cómo resuelven los problemas empresariales
- Porqué pueden sobrevivir

Pero adicionalmente dicen:

- Funcionan mejor
- Que podemos aprender de ellas
- Cómo determinan la forma de pensar en la dirección y en la empresa

Y sugieren: Comportarse como empresas familiares

Y la razón:

- Los estudiantes deben entender cómo piensan las empresas familiares para aprender a ser buenos líderes y directores porque dos tercios de las empresas del mundo son familiares.
- Porque o trabajan en ellas, o van a comprar o vender a una de ellas o van a concretar un joint-venture con una empresa familiar.
- Su efectividad va a depender del grado de comprensión de la mentalidad de las empresas familiares.

El modelo de empresa familiar en cuanto empresa es el modelo de los mercados financieros, el modelo Wall Street, el modelo de la Bolsa de Londres, la teoría que se enseña en las Escuelas de Negocio.

Pero el modelo de empresa familiar en cuanto familia es también opuesto a este modelo con comportamientos, mentalidades y circunstancias diferentes, en cuanto cultura empresarial.

La empresa familiar no es una variedad diferente de empresa, es una especie diferente de empresa, no es un concepto diferente de empresa.

1. Modelo de la empresa capitalista por acciones

Es el modelo de las Escuelas de Negocio, de las empresas no familiares de su porqué y la forma en que funcionan.

Es el punto de vista de los analistas financieros y de los bancos de inversión:

Vamos a desarrollar el tema en cuatro apartados:

- a. Estructura del entorno de la empresa
- b. Mentalidad del riesgo y del rendimiento
- c. Estrategia y desarrollo de la empresa
- d. Liderazgo

Corresponde a este modelo económico, el entorno y el accionista económico.

Como antecedentes, en 1889 empezó a funcionar la primera Escuela de Negocios y tenían la misión de enseñar a los hijos de los empresarios, a los sucesores. Es una estrategia de educación en la empresa.

En 1937 hay un cambio en la forma de pensar en la empresa, en la educación y en la teoría de la dirección cuando Burrow y Means dicen: “cuando hay separación entre propiedad y dirección o si los propietarios son diferentes a los gerentes la empresa es mejor” (sin investigación, sólo opinión). Aparece así implícito por primera vez una característica de la empresa familiar.

La Escuela de Negocios pasa de ser el lugar para enseñar a los hijos de los empresarios a ser el lugar donde se adiestraba y preparaba a gestores profesionales.

Lo que tenemos en el capitalismo del accionista es la creencia que hay muchos propietarios y ninguno de ellos puede influir en la empresa personalmente, son débiles. Y si no le gusta la gestión no puede hablar con la dirección, vende sus acciones.

¿La pregunta es quién está protegiendo al accionista? ¿Qué poder tiene?

La realidad nos indica que el poder está en manos de los gestores que no tienen ninguna responsabilidad con el accionista por su debilidad individual.

A raíz de esta situación se crea un Consejo de Administración o Consejo de Directores para proteger a los accionistas del poder de los gestores. Esto es un coste para la empresa y reducción de sus beneficios pero es necesario en razón a la separación entre propiedad y gestión.

Que valen las acciones: lo que los gestores las potencien en función de mantener contentos a los analistas bursátiles y cada cuando hay que hacerlo cada 3 meses y para ello la estrategia es tomar riesgos para obtener más rendimiento.

Queda claro que la clave está en RIESGO-RENDIMIENTO o RIESGO-BENEFICIO.

El gestor tiene el siguiente axioma:

RIESGO → ÉXITO → FAMOSO

RIESGO → FRACASO → RICO

Ello lleva a un crecimiento constante (valor para el accionista) y para ello en algunas ocasiones se divide la empresa o se vende una Unidad Estratégica del Negocio. Son grandes acciones, no pequeñas y constantes acciones, que dan grandes resultados. Es decir destruimos las empresas que creamos para obtener beneficios.

Nos preguntamos ¿importa realmente si las empresas vienen y se van? ¿son simplemente activos financieros, fungibles o tienen un impacto mayor sobre la sociedad que ser un bien fungible?

Para nosotros la clave está en la conservación y continuidad de la empresa ya que es parte de la sociedad, parte de los valores y cultura de

esa sociedad y es importante para la comunidad y para los empleados. Por ello las Empresas Familiares mantendrán su vigencia.

Como pueden observar somos críticos respecto a la destrucción creativa que crea riqueza.

El último apartado es el de la iniciativa individual que se refiere al liderazgo y esto tiene que ver con la persona y su personalidad.

Estas personas están motivadas por su avaricia personal o por el poder personal que pueden alcanzar, lo cual llevará a la empresa hacia delante y como deberán rendir cuentas si les damos grandes incentivos económicos lograrán conseguirlos.

2. Paradigmas de las empresas familiares

Las empresas familiares tienen mejor rendimiento porque tienen la propiedad concentrada en pocas personas pero poderosas y que son ellos los que dominan y manejan la situación. Ésta es la clave del éxito de la EF respecto de la no familiar.

En las EF el **Consejo de Administración** o Consejo de Directores no debe proteger al accionista sino ayudar en la construcción estrategia empresarial, con consejeros externos independientes, creando valor añadido y no costes para la empresa ni protección al propietario.

En una Empresa Familiar además de los activos se tienen una especie de inversión emocional (que constituye un activo adicional) y esto permite

maximizar los valores del accionista a largo plazo y esto se consigue en gran medida a través del Protocolo Familiar y manteniendo unida la familia.

¿Cuándo y cómo vemos la empresa familiar como activo financiero?

¿Cuánto o cómo lo vemos como activo emocional?

¿Dónde nos encontramos?

Son preguntas que la familia debería realizar y contestar.

Dado que el objetivo es la continuidad y no el valor de las acciones lo importante es la conservación de los valores, la protección de la reputación, de la imagen, de la marca, para los accionistas. Proteger la familia como propietaria, los empleados como motor del negocio, el clima organizacional de la empresa y la unidad de la familia.

La continuidad es una tarea dura, difícil y compleja que premia tener “salud” en la empresa y en la familia.

La reputación es clave en la empresa familiar y regula el liderazgo para preservar el honor de la familia, los valores y tradiciones familiares, y sobretodo la imagen del fundador.

Deben existir valores mutuos compartidos entre empresa y familia. Los valores de la empresa no son estáticos y los de la familia son duraderos y generan conflictos.

Para ello aconsejamos:

- Respeto absoluto al reto de la continuidad
- Comprensión frente a los cambios (temas, generaciones)
- Comunicación (Consejo Familiar, Consejo de Administración)
- Planificación del Plan de Sucesión a nivel empresa, familia y patrimonial.
- Consejo y compromiso

No servimos los intereses de los analistas sino de la familia lo que hace a los empresarios familiares tener una visión a largo plazo y con el objetivo de la continuidad de la empresa.

En vez de tener una transparencia completa, las empresas familiares son más privadas, confidenciales y sutiles lo que les permite tener ventajas estratégicas y evitar que la competencia conozca lo que están haciendo.

En cuanto a la **estrategia financiera** en el caso de las empresas no familiares hay más riesgo y más rendimiento, cosa que no ocurre en la empresa familiar que lo que busca es protección o sea que la toma de decisiones pasa por un proceso en donde se cuestionan a sí mismos y si no funciona bien seguimos estando en una situación de seguridad.

La mentalidad del empresario es protección y cubrir el riesgo, por ello no tienen los mismos niveles de endeudamiento (ventaja / inconveniente) para crecer y obtener mejores rendimientos.

Hablemos de **estrategia corporativa**: las empresas familiares crecen, digieren, vuelven a crecer, suben, bajan, compran (cuando nadie lo quiere o nadie cree que la idea es buena). Diríamos que son impredecibles.

No tenemos necesidad de crecer a una tasa continua, sino que nuestra cultura es mejorar, mejorar y mejorar.

Practicamos la estrategia de adaptación, de ajuste o de reacción frente a la de transformación (empresas no familiares) somos avariciosos cuando los otros tienen miedo y viceversa.

El liderazgo no es exclusivamente personal sino que debemos considerar el aspecto de la custodia.

3. Modelo empresa capitalista por acciones versus Modelo empresa familiar

No quisiera que tuvieran la impresión de que el modelo de empresa capitalista por acciones sea malo y que el paradigma de la empresa familiar es maravilloso.

La verdad se encuentra en el término medio, demasiado de cada uno de ellos es una debilidad.

Si sólo pensamos en eliminar riesgo, supervivencia y continuidad puede convertirse en algo ineficaz. Si por el contrario sólo se piensa en ganar

dinero y satisfacer buenas expectativas de los analistas puede perder su sentido de cultura, la continuidad, la innovación, la efectividad, etc.

Las empresas familiares gestionan una paradoja, un dilema, una contradicción al manejar dos ideas distintas pero verdaderas, la paradoja de la empresa y la de la empresa familiar. Hacemos lo mejor para la empresa y para la familia.

La cultura de la familia y de la empresa son contrapuestas y centrarse exclusivamente en el ámbito de la empresa o de la familia es peligroso.

Hay necesidad de equilibrio en ambos mundos: lo mejor de la empresa y lo mejor de la familia.

Hay temas donde ambos mundos se combinan y lo hacen para desarrollar políticas (protocolos) para clarificar las reglas y los papeles de los individuos, y esas reglas deben ser flexibles para adaptarse a los cambios de la empresa y de la familia.

La clave es la armonía familiar (comprensión y entendimiento) para reducir el nivel de conflicto.

Las empresas familiares tienen una alta “elasticidad”, flexibilidad para abordar, para adaptarse, para sobrevivir a largo plazo. Es decir, para adaptarse y seguir.

Mientras John Ward afirma que Las empresas familiares duran más y son más rentables, otros afirman:

McKinsey crea en 1962 una base de datos de 1000 empresas punteras y las estudia hasta 1998 de las 1000 empresas 30 años después sólo existían 160

Forbes empezó en 1917 con 100 empresas. De ellas sólo existen 30 en la actualidad

SIP-500 creado en 1957 con 500 empresas familiares para 1997 (40 años más tarde) de las 500 solo quedaban 120.

Nos gustaría añadir que para mi la Empresa Familiar no es la que creó el abuelo, sino que el concepto es el de una FAMILIA INVOLUCRADA EN EL MUNDO DE LAS EMPRESAS.

Esta es una manera de pensar diferente pues los mercados cambian y debemos adaptarnos a ellos.

Conclusiones

1. No se pretende señalar que el modelo de empresa capitalista por acciones sea malo y el modelo de empresa familiar maravilloso. Ambos corresponden a realidades empresariales diferentes , y es dentro de cada realidad donde se les debe evaluar.
2. La gestión de las EF requiere de un equilibrio entre los subsistemas empresa y familia: Lo mejor de la empresa y lo mejor de la familia.

3. La EF posee una mayor capacidad para abordar, adaptarse y sobrevivir en el largo plazo, son más elásticas y flexibles.
4. La EF requiere, dado que su objetivo es la continuidad y no el valor de las acciones, conservar:
 5. Sus valores y cultura.
 6. Proteger la reputación del fundador.
 7. Proteger la imagen de marca.
 8. Proteger los empleados como motor de la empresa.
 9. Garantizar un clima laboral sano.
 10. Proteger la familia como propietaria.
 11. Mantener la unidad familiar.³

Bibliografía

- Bosch Sans, Vicenc. "Empresa Familiar". Ediciones EAE. Barcelona 2001.
- Trigo, J, Amat, J M. "Problemática de la Empresa Familiar". Fundación para el Análisis y Estudios Sociales. Madrid 2001.

* Vicenç Bosch Sans

- Licenciado en Administración de Empresas de ESADE, Barcelona.
- Profesor de la Universidad de Barcelona.

- Profesor de la EAE de Barcelona.
- Asesor y Consultor Empresarial en Marketing, Comercialización y Management.
- Conferencista internacional en temas de Marketing, Comercialización, Management y Gestión de Empresas Familiares.
- Director de la Asociación Catalana de Empresas Familiares.
- Autor de 11 libros.
- Email: bcv@gabinetbcv.com