

UDS

ANTOLOGIA

GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

QUINTO CUATRIMESTRE

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de

los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Nombre de la materia

Objetivo de la materia:

El estudiante desarrolla ideas básicas para la dirección y gestión de empresas familiares, enfocadas a la prevención de conflictos y al desarrollo de su potencial, adquiriendo elementos importantes para lograr con éxito la continuidad de la empresa familiar, la creación de órganos de gobierno y la profesionalización de estas organizaciones, a partir de identificar las características, fortalezas y limitaciones que enfrentan por esta condición.

ÍNDICE

UNIDAD I. DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	9
1.1 Equilibrio entre Empresa y Familia	9
1.2. Retos de las Empresas Familiares en México	11
1.3 Debilidades y fortalezas de la empresa familiar	14
1.4 Cultura de la empresa familiar	18
1.4 El directivo familiar	20
1.6 Gobierno corporativo	22
1.6.1 Asamblea familiar	23
1.6.2 El consejo de familia.....	23
1.6.3 La junta de accionistas	25
1.6.4 El consejo de administración	27
1.6.5 El comité de dirección.....	28
1.7. Importancia de los órganos de gobierno en la empresa familiar.....	29
UNIDAD II. TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD	31
2.1 Estructuras de propiedad.....	31
2.2 Transmisión de la propiedad	33
2.3 Tipo de propiedad de la empresa familiar.....	35
2.4 Decisiones de transmisión y estructuras de propiedad.....	36
2.5 Preparación de la Familia y la Empresa	38
2.6 Sucesión Familiar: Herramienta para preservar el patrimonio	39
2.7 Consideraciones para la sucesión de una empresa familia	41
2.8 Impactos derivados del traspaso generacional.....	43
2.9 Medidas para disminuir la resistencia al cambio	44
2.10 Cuando transmitir la propiedad	44
2.11 El protocolo familiar	46
UNIDAD III. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	48
3.1 El conflicto.....	48
3.2 Orígenes del conflicto	48
3.3 Causas de conflicto en la empresa familiar	50
3.4 Ciclo de vida del conflicto.....	52
3.5 Cómo prevenir los conflictos.....	53

3.6 Sistemas de resolución de conflictos.....	55
3.6.1 sistema de arbitraje	56
3.6.2 sistema de mediación	57
3.6.3 Sistema de evaluación neutral (conciliación).....	60
3.7 El abordaje y la solución.....	61
3.8 Negociación como elemento de solución de conflictos	62
3.9 Estilos de negociación.....	63
3.10 Toma de decisiones en asuntos de la empresa familiar	64
3.11 La comunicación como factor determinante	67
3.12 Buena Comunicación	68
UNIDAD IV. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	71
4.1 La planeación estratégica en la empresa familiar	71
4.2. Fundamentos de planeación estratégica en la empresa familiar	72
4.3 El modelo de planeación estratégica de la empresa familiar	74
4.3.1 Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?.....	76
4.3.2 Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?.....	80
4.3.3. Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?.....	84
4.3.4 Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?	85
4.3.5. Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?	87
4.4 Financiación en la empresa familiar	89
4.5 Importancia del apoyo financiero a la empresa familiar	96
4.6 Las grandes decisiones financieras	97
FUENTES CONSULTADAS	100

UNIDAD I. DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 Equilibrio entre Empresa y Familia

La empresa familiar se encuentra en la intersección entre los sistemas familiar y empresarial. Ambos sistemas desde su nacimiento tienen objetivos muy distintos, ya que el propósito de la empresa es generar beneficios y el de la familia es generar armonía para cuidar y desarrollar personas. Además, la empresa está bajo el ámbito de la cultura organizacional eficiente, por ello tienen una especial relevancia aspectos tales como los objetivos, los resultados, la lógica racional, las relaciones formales y el trabajo de las personas. Frente a estos valores, la familia se encuentra bajo el dominio de una cultura relacional-afectiva y en consecuencia sus valores son por el contrario: el desarrollo de los aspectos emocionales, las expectativas, los lazos de sangre, las relaciones informales y una cultura familiar que valora a sus miembros por lo que son y no por lo que hacen. En consecuencia cuando ambos sistemas se juntan sin ningún tipo de control, planificación y prevención surgen choques, conflictos y tensiones que pueden ser muy destructivos tanto para los resultados de la empresa como para la estructura familiar.

Piense por un momento que el barco de la Figura 1 es la empresa familiar; la proa representa la familia (F) y la popa la empresa (E). En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, como los propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia. Ellos están representados por el capitán del barco (P), quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la colaboración y el apoyo de su tripulación.

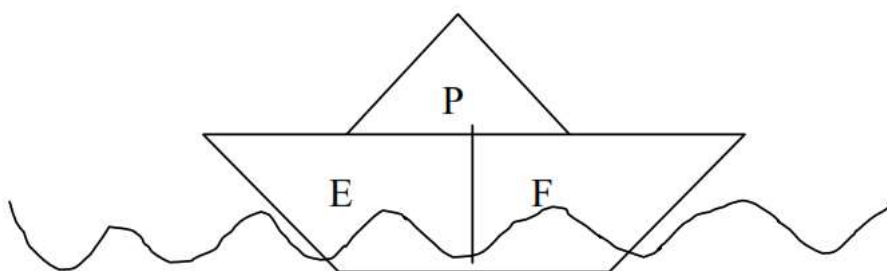


Figura 1 Modelo de equilibrio entre empresa y familia

En ocasiones hay diferencias entre el capitán (P) y la tripulación de proa (F), la tripulación de popa (E) o ambas. Si bien esas diferentes opiniones pueden ser constructivas y ayudar

a la buena marcha de la nave, en ocasiones llegan a ser destructivas y perjudican a todos los elementos que viajan en ella.

Imagine que el barco, dirigido por su capitán, toma determinado rumbo tratando de alcanzar un destino y, para lograrlo, inclina el barco hacia la proa o hacia la popa, dependiendo de las condiciones de la marea y del viento. Ahora suponga que la situación en este barco es peculiar, ya que la tripulación de proa y la de popa están divididas y la comunicación entre ellas resulta complicada. A veces, cuando las condiciones de navegación son peligrosas, la tripulación siente que las olas podrían entrar al barco, por lo que tanto la tripulación de proa como la de popa pedirán al capitán que modifique la inclinación del barco a su favor, alejándolos así del nivel del agua.

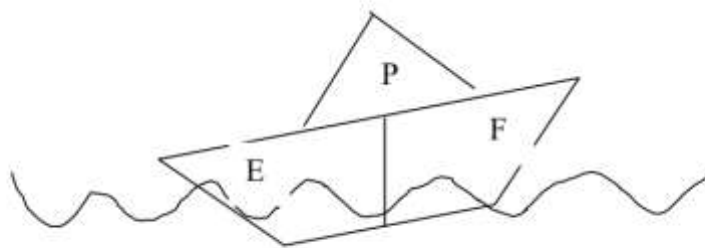


Figura 2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando el barco (proa)

Como puede ver en la Figura 2, el capitán ha decidido inclinar el barco de tal manera que la tripulación de proa (la familia) se mantenga alejada de las olas. Al inclinar el barco hacia proa, las olas se aproximan a la cubierta en la popa, lo cual afecta a la tripulación ubicada en esta parte del barco. En esta situación, los reclamos de ésta no se harán esperar. El capitán podría tomar la decisión de inclinar el barco en el sentido opuesto, como se muestra en la Figura 3. En este caso, la tripulación de proa notará la proximidad de las olas y alertará al capitán sobre la situación.

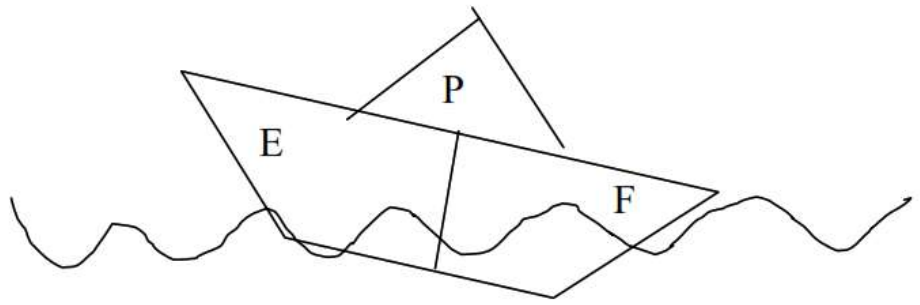


Figura 3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando el barco (popa)

El capitán desea satisfacer las demandas de la tripulación de proa y de popa, pero no siempre puede dar gusto a todos. Hay situaciones en que algunos miembros, o inclusive toda la tripulación (entre ellos, el mismo capitán), pierden de vista que todos van en el mismo barco. Es posible que la tripulación de proa se sienta a salvo por mantenerse más arriba de la línea de flotación, pero eso podría ocurrir porque las olas ya alcanzaron la cubierta en popa. Si eso ocurriera, pronto todo el barco terminará en el fondo del mar sin la posibilidad de salir a flote nuevamente.

Este modelo ilustra la disputa entre los subsistemas familiares y de empresa por dinero, atención y tiempo entre otros factores. Es importante conciliar los intereses de empresa y familia para obtener buenos resultados en cada una de estas dimensiones y así lograr un sano equilibrio.

1.2. Retos de las Empresas Familiares en México

1) Conciliación de intereses entre empresa y familia

En México, la influencia que la familia ejerce sobre la empresa es enorme, posiblemente más que en cualquier otra cultura. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan, esa influencia terminará por ser positiva. Si la influencia es negativa, la empresa tendrá muy pocas posibilidades de supervivencia, y haciendo referencia al modelo de equilibrio, el agua penetraría rápidamente por la popa (empresa).

Uno de los mayores retos que enfrentan estas firmas es la dificultad de conciliar los intereses de empresa y familia, y es el caso de millones de empresas familiares en México.

Los empresarios que verdaderamente tengan aspiraciones de sobrevivir y construir empresas exitosas, incrementarán sus posibilidades de lograrlo, si canalizan adecuadamente la energía, producto de la familia sobre la empresa, evitando las excesivas demandas y exigencias familiares. Deberán apuntar hacia la profesionalización de sus organizaciones y evitar la tentación de hacer de la empresa una mera extensión de la familia.

En este proceso de profesionalización se clarificarían los roles de cada individuo tanto en la empresa como en la familia, y así se evitaría la gran confusión y conflicto que generan relaciones ambiguas. Todo lo anterior no es una tarea fácil, ya que implica romper algunas inercias ancestrales que imposibilitan a las organizaciones insertarse en entornos más agresivos y de mayor competencia como los actuales.

2) La integración de talentos por parte de miembros de la familia

En la medida que estas empresas tengan la facultad de sumar y lograr sinergias entre miembros de la familia que laboran en la empresa, los resultados serán más favorables. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas intergeneracionales, donde trabajan por lo menos dos generaciones y la dinámica es más compleja. Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy diferente del negocio, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la compañía, aunque también puede ser el origen de tensiones.

La velocidad con que cambia el entorno empresarial, propicia que las técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. A los jóvenes, por su mera circunstancia, les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios que a los miembros de mayor edad, quienes a menudo experimentan dificultades para asimilar las nuevas tecnologías. Los hijos suelen retar lo establecido y pretenden romper los paradigmas que propiciaron el desarrollo de las organizaciones de sus padres, creando así nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores. Ese menosprecio es injusto y resulta peligroso, pues además de poner en riesgo el negocio, puede separar a las familias. A las generaciones menores de las empresas familiares les conviene valorar la experiencia de sus mayores y mantenerse abiertas para recibir sus enseñanzas. Aprender de las experiencias de otros es una

alternativa al aprendizaje de ensayo y error que, aunque efectiva, requiere mucho tiempo y resulta onerosa. Por otro lado, los mayores deberán ceder espacios a sus hijos y así propiciar su desarrollo profesional, haciéndolos partícipes de las decisiones relevantes, tradicionalmente reservadas a las generaciones mayores.

3) La profesionalización de la empresa

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa profesionalizarse significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales de este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, dados los cambios que sufre el entorno quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues por lo general la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad defiende el cambio. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno. Para organizaciones de mayor tamaño, en este proceso de profesionalización, será importante crear órganos de gobierno como Consejos de Administración que operen realmente de forma eficaz, entre otras estructuras. Esta medida implica la subordinación de los directores que están en operación, a un órgano que los controla y evalúa., y por ello es una situación que no fácilmente la acepta.

4) El proceso de sucesión

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios en nuestro país no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en exceso precipitado.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etcétera. Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y papeles en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general.

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores y, el reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es enorme. En la medida que se realice de forma planeada y que los diversos implicados en este proceso lo enfrenten con conciencia y sensibilidad, se aumentarán las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

1.3 Debilidades y fortalezas de la empresa familiar

A continuación expondré con detalle algunas de las debilidades más importantes de las empresas familiares:

- **El nepotismo**, término que proviene del latín nepos, nepotem, que quiere decir nieto, descendiente (en italiano “nipote” significa “sobrino”, “nieto”). El diccionario define esta palabra como la preferencia por parientes, al otorgar cargos públicos. Esta es considerada

como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad. Algunos familiares están dentro

El nepotismo es muy criticado, practicado, poco entendido y es considerado un término peyorativo. Sin embargo, merece la pena profundizar en este fenómeno que se presenta no solo en empresas familiares sino en una gran variedad de organizaciones. Jaskiewics et al. (2013), comentan que esta situación es generalmente problemática, y desarrollan un modelo que explica por qué algunas firmas se benefician de ella mientras otras no. El nepotismo es la preferencia de dueños o directores por contratar a miembros de la familia (nepotes) en comparación de otros candidatos. Como el nepotismo ha discriminado a no familiares, ha sido caracterizado como perjudicial para la sociedad e incluso para la misma organización. Sin embargo estudios sobre involucramiento familiar en la empresa (los autores suponen una cercana relación con el nepotismo) demuestran que este favorecimiento puede resultar positivo.

Tanto la literatura como la práctica muestran que la contratación nepotista de elementos poco calificados tiene consecuencias negativas, sin embargo estos autores proponen que una política consistente y clara de contratación de familiares puede ser ventajosa para las organizaciones. Resulta evidente que, sean familiares o no, quienes se integren deberían contar con características deseables que permitan la generación de valor en la empresa, sin trastocar la relación familiar de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. Cuando ocurre esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito.

Los autores asumen dos tipos de nepotismo: por derecho y recíproco.

Nepotismo por derecho:

Se basa en las relaciones familiares sin tomar en consideración las habilidades y atributos de los parientes contratados. Este tipo de nepotismo puede ser favorecido por tradiciones familiares muy enraizadas en las sociedades y puede ser disfuncional, peligroso y destructivo para las empresas. Sin embargo, el efecto de este tipo de nepotismo puede tener

consecuencias variadas en función del proceso y condiciones de selección familiar. Este tipo de nepotismo es más probable que ocurra en el caso de la primogenitura, fenómeno que favorece al hermano mayor como sucesor, discriminando tanto al resto de los hermanos como a otros candidatos no familiares. Bloom y Van Reenen, citados por Jazkiewics et al. (2013), determinaron que las empresas que eligieron como líderes a los primogénitos por tradición, sin tomar en cuenta otras características, mostraron desempeños organizacionales significativamente más bajos. Se plantea como hipótesis que si la sucesión se define desde el nacimiento del primogénito, este podría no verse motivado a desarrollar adecuadamente un intercambio social entre sus hermanos, ya que la relación con su padre podría considerarse como suficiente para tomar la estafeta.

Nepotismo recíproco:

Se asocia con condiciones familiares de interdependencia, interacciones previas y normas culturales que favorecen el compromiso de miembros de familia hacia sus organizaciones. Este acto de nepotismo puede seleccionar a un familiar que tiene interés y habilidad en ejercer un intercambio social con diversos tomadores de decisiones de la familia, propiciando la reciprocidad al recibir y darse generosamente en beneficio de su grupo social. Este tipo de nepotismo es característico en familias determinadas a establecer claras expectativas sobre las habilidades, actitudes y desempeño de los familiares que trabajan en la empresa. No se contrataría a parientes que no agregan valor, aunque favorecerían al miembro de familia sobre el que no lo es, si ambos fueran igualmente competentes.

Jazkiewics et al. (2013) considera que el nepotismo recíproco puede reflejar la esencia del compromiso de la familia hacia su empresa. Lo consideran como nepotismo positivo.

- **El enfeudamiento.** Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, evitando así la participación de cualquier colaborador (Ginebra, 1997). Esto puede ocurrir en todas las organizaciones, pero es un padecimiento frecuente en las empresas familiares.
- **La autocracia y el paternalismo** son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas carecen de elementos

participativos, dado que el entorno es poco propicio para la colaboración; las organizaciones que los sufren rara vez logran la profesionalización.

- **La parálisis directiva y la resistencia al cambio.** El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede generar estabilidad, pero también provocar un desgaste directivo.
- **La manipulación familiar.** La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización. Por ejemplo, la madre o la esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tener en cuenta sus capacidades y aptitudes.
- **La contratación de profesionales poco calificados.** Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad que sufre quien las dirige. Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces. Saco a colación la respuesta que dio un maestro de actuaría a un alumno, que le preguntó quién era el mejor actuario del país. La respuesta fue: “Aquel que hace sonar un timbre para llamar a su oficina a los dos mejores actuarios del país”.
- **La falsa seguridad.** Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no los despedirán, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado. Por ejemplo, un familiar no sentirá temor por no entregar un reporte el día prometido o por no lanzar un producto en una fecha determinada.

El análisis de las desventajas suele generar una perspectiva catastrófica. Sin embargo, es una guía útil que sirve como alerta para evitar consecuencias indeseables. A continuación, mencionaré las principales **fortalezas de las empresas familiares**. Estas reflexiones nos permitirán desarrollar mecanismos para reducir las consecuencias negativas y estimular las positivas.

- **Las relaciones de afecto.** Este punto no requiere mucha explicación. Baste decir que en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y

entrega. Es evidente que las organizaciones funcionan mejor cuando los individuos interactúan en forma afectuosa que cuando se comportan de manera hostil. Aunque en las empresas familiares se acumulen emociones destructivas, las relaciones de afecto pueden actuar a favor de la relación.

El compromiso hacia la organización es una de las ventajas importantes de las empresas familiares. Por lo general los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones que en el caso de las empresas no familiares.

- **El servicio.** Muchos autores consideran que las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio, pero solo hasta 1991 fue posible realizar un estudio que pudiera confirmar esta hipótesis. En él, Lyman (1991) comprobó que existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente a favor de la empresa familiar.
- **La visión de largo plazo.** Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de mayor plazo, lo cual evita que los planes de largo plazo queden hipotecados a cambio de buenos resultados de corto plazo.
- **La vocación.** Las nuevas generaciones han aprendido, visto y oído comentarios sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Esto permite que aprendan el oficio a partir de esa edad y desarrollen la vocación que la organización requiere.
- **La rapidez en la toma de decisiones.** En las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades. Esta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de empresas no familiares desearían vivir.
- **La estabilidad de los ejecutivos.** Es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido, lo cual no ocurre en el caso de los ejecutivos ajenos a ella. Como se comentó, el director de una empresa familiar puede permanecer en el cargo aproximadamente cinco veces más que el de una empresa no familiar. Dada esta situación, existe mayor continuidad en los planes de la empresa, y los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre.

1.4 Cultura de la empresa familiar

La cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse, según Dyer (1988), en cuatro dimensiones:

1. **Aspectos tangibles.** Normalmente se trata de cuestiones físicas como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales. Estas son las manifestaciones más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel.
2. **Perspectivas sociales compartidas.** Una perspectiva es el conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas. Las perspectivas son reglas específicas aplicables a situaciones determinadas.
3. **Los valores.** Estos representan no solo el tercer nivel sino también una dimensión más amplia, como la honestidad, el servicio al cliente, etc. Estos valores pueden ser formales o informales, y es posible encontrarlos en la filosofía de la empresa. Desde luego, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura organizacional de una compañía.
4. **Los supuestos básicos del grupo.** En ellos se encuentra el origen de la cultura de la compañía y los otros niveles se fundamentan en ellos. Los supuestos son las premisas sobre las cuales los grupos basan su forma de ver la vida, y en los que se sustentan los otros tres niveles. Estos supuestos se refieren a nociones profundas como la naturaleza humana, el significado del trabajo, etc. En este punto se notan las diferencias relevantes entre la cultura latinoamericana y otras culturas.

Es difícil cambiar el modo de ser de cualquier negocio. Dado que los líderes de las organizaciones son los que, principalmente, le dan forma a la cultura de estas, es importante que entiendan los efectos de sus entornos y, si lo consideran oportuno, que emprendan acciones asociadas a la cultura, las cuales deben asegurar la buena marcha de los negocios y de las familias. Según De la Cerda y Núñez (1993), el grado de eficiencia de una organización (o un país) se determina en gran medida por su cultura de trabajo, que es distinta entre naciones, comunidades y organizaciones. Los valores asociados al trabajo han ascendido en la jerarquía de valores de las sociedades modernas (incluso en los países de América Latina), aunque no han alcanzado los niveles de otros países. No obstante, estos han alcanzado alturas problemáticas; por ejemplo, los japoneses son líderes de la cultura de

calidad, cuestión que les ha traído grandes beneficios, pero también les ha generado problemas graves.

1.4 El directivo familiar

Un líder debe tener las siguientes características para el ejercicio de su función:

Comunicativo : esto implica que tenga la capacidad de comunicarse, pero en dos sentidos: por un lado expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda; y por otro lado debe saber escuchar y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Debe ser inteligente emocionalmente. La inteligencia emocional es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un

líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

En síntesis, se trata de conseguir que los directivos familiares cuenten con las competencias que el negocio necesita. Si no se logra que estos directivos surjan de la familia habrá que seleccionar un no familiar que respete los valores de la familia empresaria.

Es muy importante para el directivo familiar tener en claro cuál es la visión y la misión de la empresa familiar.

La visión es la que define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? .La visión es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser.

La visión es propia del fundador, pero los sucesivos directores familiares deberán replantearla para tener su propia visión, si no, les faltarán entusiasmo y pasión por los desafíos, y esta es, justamente una de las ventajas más poderosas de empresas familiares¹⁴

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

1.6 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo, en el caso de una empresa familiar, puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa.

Los órganos de gobierno en las empresas familiares se dividen en categorías:

- Los que hacen al gobierno de la empresa: Consejo de administración y Comité Ejecutivo
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa: Asamblea Familiar y Consejo Familiar
- Los que representan la propiedad: Asamblea de accionistas

La diferencia entre los órganos de gobierno familiares y los empresariales puede verse así: los familiares están compuestos por la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, encargados de facilitar la comunicación y las relaciones entre los integrantes familiares, al tiempo que dan solución o en su defecto, direccionan los problemas en los que no se haya previsto soluciones. Los órganos familiares, en suma, facilitan la comunicación entre los miembros de la familia, haciendo que los inconvenientes no perjudiquen la empresa como ente económico.

Por su parte, los órganos empresariales y de la propiedad: la Asamblea de accionistas, el consejo de administración y el Comité Ejecutivo están encargados de dirigir o asesorar a la empresa, gestionando y administrándola con criterios y facilitando el cumplimiento de los objetivos planteados: mantenerla productiva y en mejoramiento constante.

Según el informe Cadbury, citado por Doderó: el gobierno corporativo, en un sentido amplio, es aquel sistema mediante el cual todos los negocios de las empresas son dirigidos o controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas o trabajadores, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre estos negocios.

1.6.1 Asamblea familiar

La asamblea familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. Durante la etapa del fundador de la empresa, la asamblea familiar es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal.

Estas reuniones informales permiten al fundador comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos y de primos), se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal.

La asamblea familiar, se trata de una derivación de la clásica reunión familiar en la que participan todos los miembros que hayan alcanzado una determinada edad y que se constituye cuando el tamaño de la familia es grande o hay distintas ramas y generaciones familiares.

Este órgano tiene una doble misión: por un parte, fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar las posibles desavenencias que, de no existir este órgano, se trasladan y canalizan hacia la empresa, con la consiguiente repercusión en el negocio familiar; y por otra parte, transmitir, deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresaria, sobre los intereses que ésta tiene en la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

1.6.2 El consejo de familia

Es el órgano de deliberación y definición de los Valores Familiares e intereses generales de la Familia en relación con el Negocio Familiar.

- Articula los intereses particulares de los miembros con las posibilidades de la Empresa.
- Es un órgano de fomento de la comunicación intrafamiliar y canal de información entre los diferentes miembros familiares.
- Promueve la formación de los miembros para asumir el rol de propietarios responsables.
- Es el órgano supervisor de la aplicación y mantenimiento del Protocolo Familiar.

- Elige un Presidente y un secretario-coordinador. Se reúne 3 a 6 veces al año con agenda de trabajo y acta de acuerdos tomados.

Las funciones del Consejo de Familia se pueden agrupar en cuatro bloques:

- Función Legislativa (Establece y mantiene el Protocolo Familiar).
- Función Informativa (Informa a la Familia de evolución de la Empresa).
- Función Formativa (Forma las nuevas generaciones como accionistas responsables).
- Función Conciliadora (Cultiva la Unidad y Armonía Familiar; resuelve los conflictos).

Composición del Consejo de Familia.

Sus miembros serán elegidos por la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas. Como tal, el Consejo de Familia es una delegación de personas de la Asamblea Familiar que pasan a trabajar en tareas específicas.

La composición y el tamaño del Consejo de Familia dependerán, entre otras dimensiones, del tamaño de la familia y de la etapa del ciclo de vida de la empresa.

Es deseable que en el Consejo de Familia haya representación de cada rama de la familia. Si el tamaño de la familia (ramas) es muy elevado, es preferible que, a efectos de optimizar la eficacia del consejo, no todas estén representadas en el Consejo de Familia en cada momento, aunque sí un número determinado por turnos rotatorios.

Estructura del Consejo de Familia. Puede decidir organizarse en comisiones de trabajo a fin de desarrollar de forma específica un tema o proyecto vital y/o urgente (políticas de incorporación o despido, Oficina Familiar, Protocolo Familiar, historia familiar, filantropía, etc.)

El Consejo de Familia designará para ello los consejeros u otros miembros familiares que considere más idóneos en función de la naturaleza y complejidad del proyecto en cuestión. Cada comisión por su parte designará un Presidente y/o un Secretario para propiciar un funcionamiento eficaz y profesional.

1.6.3 La junta de accionistas

La asamblea de accionistas es el instrumento supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones respecto a la empresa que poseen.

Es el órgano de gobierno más importante en la empresa, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía. En la práctica, en muchas organizaciones familiares las mismas personas que forman parte de la asamblea de accionistas también forman parte del consejo de administración, e incluso son quienes la dirigen, por lo que no suelen reunirse específicamente para discutir temas concernientes a cada uno de estos dos órganos de gobierno. En caso de que se reúna la asamblea de accionistas (una vez al año en el mejor de los casos), los propietarios suelen recibir información general sobre la marcha de la organización y los planes para el futuro. Se trata de reuniones en que los accionistas suelen adoptar un papel pasivo, aun cuando ellos deberían aportar más en este tipo de sesiones. La asamblea de accionistas da algunas directrices importantes para el manejo de la compañía que deben tomarse en cuenta en la operación cotidiana. Dentro de los temas que se abordan en las reuniones están:

- Giros en que les interesaría ingresar (o evitar).
- Política de dividendos.
- Decisiones sobre la posible cotización en la bolsa.
- Diseño del consejo de administración.
- Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- Mecanismos de transmisión de acciones.
- Decisiones de carácter estratégico.
- Evaluación de los consejos y directores de la empresa.

Podría creerse que en las empresas pequeñas de primera generación no tiene mucho sentido ejecutar asambleas de accionistas, pero no es así. Aunque este foro esté constituido por quienes forman el consejo y dirigen la organización, vale la pena que se reúna al menos

una vez al año para debatir algunos puntos como los que figuran líneas arriba. En cierto sentido, esto da orden, formalidad y claridad a lo que concierne a este órgano. Llevar a cabo estas reuniones hace que los participantes se sientan más comprometidos y emprendedores. En el caso de una empresa familiar de un solo propietario, en el cual los hijos aún no poseen acciones de ella, es buena idea realizar las asambleas en presencia de ellos. Esto les ayudará, por un lado, a comprender la importancia de cada uno de los órganos de gobierno y, por otro lado, a aprender a manejarse adecuadamente en este tipo de reuniones.

Tipos de Asambleas

Normalmente existen dos tipos de Asamblea: Asamblea General Ordinaria y Asamblea General Extraordinaria.

La Asamblea Ordinaria se debe reunir al menos una vez al año dentro de los cuatro meses que siguen a la clausura del ejercicio social y se ocupa, además de los asuntos incluidos en el orden del día, de los siguientes:



Son asambleas extraordinarias, las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:



I.6.4 El consejo de administración

Es el órgano mandatario de los Accionistas para supervisar la administración de la empresa.

- Su composición debe ser representativa del reparto de los derechos de propiedad de la Sociedad.
- Debe estar abierto a la colaboración de terceros independientes, especialmente en el modelo de Consejo profesionalmente activo.
- Debe determinar el contenido concreto del papel en relación con los Accionistas/Socios, los Estatutos Sociales y la Ley, así como el modelo de liderazgo empresarial.
- Lo óptimo es que se reúna 4/8 veces al año con Agenda y Acta (modelo Comprometido).

Dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyen las siguientes:

- I. Definir la visión estratégica.
- II. Vigilar la operación.
- III. Aprobar la gestión.
- IV. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- V. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.
- VI. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- VIII. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- IX. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- X. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.

- XI. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.
- XII. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
- XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- XIV. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.
- XVI. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
- XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Este punto concluye con un comentario sobre la relevancia de clarificar estas funciones del Consejo de Administración para no involucrarlo en otras actividades de operación atribuibles a la Dirección General y su equipo de dirección.

1.6.5 El comité de dirección

El Comité de Dirección de una empresa es el equipo directivo liderado por un primer ejecutivo que tienen como principal misión proyectar la empresa hacia el futuro, orientándose a la consecución de los objetivos financieros y no financieros que establece a su vez el Consejo de Administración, y asegurar en definitiva la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Como tareas concretas de un Comité de Dirección podemos destacar las siguientes:

- Proponer el Plan de Negocio anual al Consejo de Administración y su actualización continua.
- Definir y potenciar la cultura corporativa.

- Definir estrategias dentro del marco operativo de la compañía para el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de objetivos de la compañía y toma de decisión en cuanto a las desviaciones en los mismos.
- Realizar propuestas de mejora e inversiones al Consejo de Administración.
- Evaluar y analizar determinados proyectos que por su envergadura, plazo y dimensión estratégica, requieran de su supervisión.
- Alinear las estrategias y acciones comerciales con las estrategias generales.
- Proponer nuevos aspectos metodológicos a considerar
- Liderar y desarrollar el equipo humano de la compañía.

De manera resumida y no exclusiva el Comité de Dirección de una empresa está formado por el Director General o CEO y su equipo inmediato. Este equipo está formado por los líderes de las áreas de soporte y las unidades de negocio de la compañía. Las áreas de soporte serían:

- Director Financiero
- Director de Recursos Humanos Director de Asesoría Jurídica Director de Marketing y/o Comercial

En cuanto a áreas de negocio corresponderían a los ejecutivos que lideran las diferentes áreas de negocio de la compañía dependiendo de su producto o tipo de servicio. Este Comité de Dirección al final estará supeditado en cuanto a sus componentes por el tipo de negocio y sus necesidades. Por ejemplo, si es un negocio que tiene una complejidad alta en logística, dentro del Comité de Dirección habrá un Director de Logística o un Director de Operaciones que cubra esta área.

1.7. Importancia de los órganos de gobierno en la empresa familiar

La implementación de un modelo de gobierno corporativo contribuye a ordenar y es de suma importancia para el crecimiento de una empresa familiar, no solo para proteger los intereses de los accionistas y brindar seguridad y transparencia en las operaciones de la compañía, sino también para establecer los canales adecuados de comunicación entre la familia y la empresa.

Es importante tener claro que el tamaño de la empresa no es una limitante para la formación y buen funcionamiento de los órganos de gobierno fundamentales de las sociedades, como son la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de administración. Este último debe tomarse seriamente y ser el organismo rector de la estrategia y la guía directiva de la sociedad. Su integración en las empresas familiares es un proyecto clave para la supervivencia de las mismas y debe estructurarse profesionalmente para formalizar la toma de decisiones.

UNIDAD II. TRANSMISIÓN DE LA PROPIEDAD

2.1 Estructuras de propiedad

La empresa familiar mantiene determinadas particularidades en relación a la estructura de propiedad, el ejercicio del poder y la dirección del negocio que son claramente diferenciadas de las empresas no familiares, al encontrarse tres sistemas independientes entre sí interrelacionados en relación a la empresa: propiedad, gestión y familia. Si no se establecen los mecanismos necesarios, la situación de la familia va tener una clara influencia en la familia, y viceversa.

La empresa familiar como estructura de gobierno se enfrenta a sus propios problemas derivados de la interconexión entre los sistemas familia, empresa y propiedad. La empresa familiar se caracteriza porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por una vocación de continuidad de la empresa hacia generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa.

Cuando hablamos del patrimonio familiar nos referimos a la riqueza que la empresa familiar va generando a lo largo del tiempo gracias a su actividad y que pertenece a los miembros de la familia. Habitualmente, al hablar de patrimonio, siempre se piensa en el patrimonio financiero, la riqueza económica que la empresa familiar es capaz de generar en el tiempo. Sin embargo, actualmente el patrimonio va mucho más allá. Son dos los tipos de patrimonios que una empresa familiar genera con el tiempo:

Patrimonio económico-financiero. Este surge por la actividad empresarial y se refleja en las sucesivas cuentas anuales de la empresa.

Patrimonio no-económico o intangible. Recursos que se generan en la empresa para la familia y que incluyen cinco tipos de capital: humano, intelectual, organizativo, social y emocional.

Ambos tipos de capitales se complementan entre sí, de forma que los capitales que integran el patrimonio no económico actúan como protectores del capital económico-financiero de la familia. En otras palabras, cuando una empresa se encarga de promover el desarrollo del patrimonio no financiero, este último tiende a mantenerse y crecer. Sin embargo, cuando

los capitales intangibles se deterioran, el riesgo de erosión del capital financiero aumenta considerablemente, poniendo en riesgo la propia supervivencia de la empresa familiar.

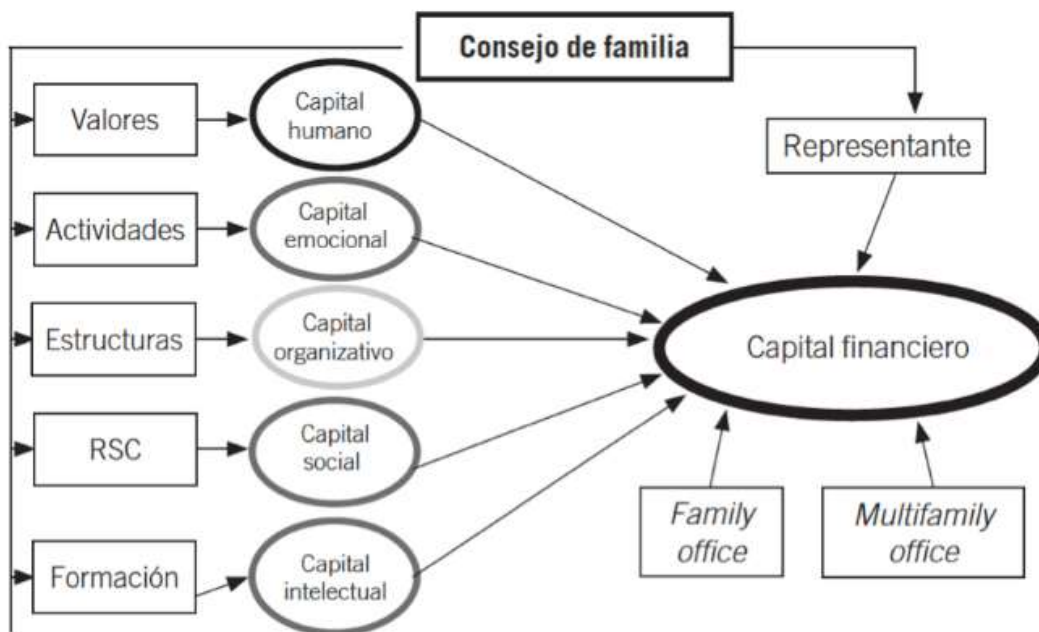


Cada tipo de patrimonio debe ser gestionado de manera consciente por la familia y de manera complementaria.

En este sentido, el consejo de familia ejerce un papel fundamental en la generación y preservación del patrimonio familiar. Por un lado, el consejo de familia debe establecer los valores que deben ser transmitidos a los miembros más jóvenes de las siguientes generaciones (capital humano), debe realizar actividades familiares que generen capital emocional, velará porque la empresa y la familia cuenten con las estructuras organizativas necesarias (capital organizativo), promoverá actividades de responsabilidad social que fomente el capital social de la empresa y trabajará en la formación de las futuras generaciones, garantizando la mejora del capital intelectual de los miembros de la familia que se habrán de incorporar a la empresa en el futuro.

Asimismo, el consejo de familia debe encargarse de que se cuente con las personas adecuadas para una adecuada gestión del patrimonio financiero de la familia.

Estrategia de gestión del patrimonio familiar



2.2 Transmisión de la propiedad

Se dice que la propiedad es el poder directo e inmediato sobre un objeto o bien, por lo que se atribuye a su titular la capacidad de disponer del mismo, sin más limitaciones que las que imponga la ley, es decir que para el caso de las empresas, el objeto o bien serían las acciones de la misma.

En la empresa familiar las acciones son el patrimonio, pero también los otros bienes que gracias a la misma han sido obtenidos en el tiempo- y si los hijos o la siguiente generación, serán capaces al menos de mantenerlo. Pero además junto con esta inquietud tienen una tendencia a conservar la propiedad de su empresa todo lo que les sea posible, y a pensar que no existe otra persona sea o no de la familia, que pueda agregarle valor a su patrimonio como ellos y mucho menos mejor que ellos, en todos estos casos el fundador ignora una premisa importante, y es que el paso del tiempo es inevitable.

Justamente con el paso del tiempo aquella pequeña inquietud sobre el futuro de su patrimonio y cómo este será administrado por sus hijos y nietos; se convierte en

una preocupación constante y en muchos casos en los que no se previó, los resultados posteriores suelen ocasionar rupturas y conflictos dentro de la familia, perdiendo así el sentido de una empresa familiar, que además de generar bienestar busca principalmente mantener la unidad.

En nuestro país las leyes en el caso de herencias en familias, y específicamente para el caso de acciones de una empresa, son muy precisas, y si una empresa familiar quiere mantenerse en el tiempo pasando de generación en generación, debe considerar con anticipación el traspaso de la propiedad, y debe evaluar las distintas alternativas que tiene para ello, evitando siempre los desenlaces inesperados.

Cuando las familias son más grandes y se encuentran en una tercera o cuarta generación, los problemas por la propiedad son diferentes, recientemente en una consulta a una empresa familiar a punto de pasar a tercera generación, se tocó un punto que llamó nuestra atención, uno de los miembros de la familia habló del “el equilibrio de poderes” al referirse al reparto accionario, eso nos sonó un tanto confuso, en especial porque llevábamos meses elaborando un protocolo familiar cuyo principal objetivo es mantener la unión y la armonía familiar, y en ningún momento mencionamos la palabra “poder”, porque justamente en este tipo de empresas el concepto de propiedad que mencionamos en un inicio debe considerar algunas condiciones especiales, pero estas deben definirse de manera interna, ya que la ley no las tomará en cuenta.

Entonces además de planificar tan importante transferencia, existe también la obligación de transmitir un concepto de propiedad especial para las empresas familiares, el cual es muy distinto que en una empresa no familiar, en esta última el “dueño” o propietario es aquel poseedor de acciones de una empresa, estas acciones por lo general son parte de una inversión de un grupo de personas que no tienen ningún vínculo entre sí, más que el de hacer una inversión en conjunto. En las empresas familiares “cada generación tiene ante sí la responsabilidad de gestionar el traspaso generacional de la empresa familiar, cada generación recibió en forma pasiva- a veces casi sin esfuerzo y sin merecerlo- un patrimonio económico, una estructura empresarial que genera valor añadido.

Un patrimonio que con el paso de la primera a la segunda generación se fracciona, y que con los sucesivos cambios generacionales se fragmenta aún más. El ciclo vital

comienza con la posesión plena por sucesión del patrimonio, y termina con la legación de ese patrimonio a otra generación. En el mismo momento que hablamos de sucesión estamos diciendo, guste o no, que nadie es dueño absoluto e indiscutible de la empresa” (Josep Tapies) Y que el patrimonio se convierte en un Legado Familiar Este nuevo concepto de propiedad puede ser para muchos miembros de familias empresarias difícil de entender, pero si el fundador logra en la primera generación transmitirlo a las generaciones venideras, las transferencias del patrimonio serán menos conflictivas, y con mejores resultados futuros.

2.3 Tipo de propiedad de la empresa familiar

Muchas veces se habla de la propiedad y del propietario en la empresa familiar utilizando un término genérico. Pero este término esconde realidades diferentes, con roles y expectativas muy distintas, que deben entenderse y conducirse adecuadamente, si queremos que la continuidad de la empresa familiar no se vea comprometida.

¿Qué caracteriza a cada tipo de propietario en la empresa familiar?

- Propietario gestor. Tiene la responsabilidad directa del negocio e interviene directamente en la dirección y toma de decisiones.
- Propietario en gobierno. Es el que, sin intervenir en el día a día del negocio, mantiene responsabilidades y ocupa cargos en el Órgano de Administración.
- Propietario implicado. No está empleado en el negocio ni participa en el Órgano de Administración, pero ofrece su apoyo y se involucra en proyectos concretos o para facilitar contactos.
- Propietario pasivo. Recibe dividendos, pero abdica de la responsabilidad del negocio, que cede a los demás. No toma la decisión consciente de permanecer como propietario.
- Propietario inversor. Muy parecido al pasivo, solo que en función de la evolución de los resultados, puede decidir permanecer o vender su parte de propiedad.
- Propietario orgulloso. No está involucrado en el negocio ni es muy conocedor del mismo. Sin embargo, le enorgullece enormemente ser propietario de la sociedad.

Vemos que estas tipologías de propietario de la empresa familiar responden a maneras de entender el negocio de forma muy distinta. Además, cuando se sientan en una Junta General de Accionistas o en un Consejo de Familia, los distintos tipos lo hacen con expectativas personales que pueden entrar fácilmente en conflicto. De aquí nuestra recomendación a las familias empresarias de que, desde edades tempranas, formen a sus miembros como accionistas responsables. Hacerlo es, sin ningún género de dudas, una gran inversión.

2.4 Decisiones de transmisión y estructuras de propiedad

Uno de los caracteres más marcados de las empresas familiares es la acumulación de la propiedad empresarial en manos de una o varias personas integradas en el clan familiar; sea directamente, mediante la titularidad directa por un empresario individual o por varios empresarios que actúan en régimen de comunidad de bienes o copropiedad, o sea indirectamente a través de la titularidad de acciones o participaciones de sociedades anónimas o -lo que es más frecuente- de sociedades de responsabilidad limitada. Una correcta previsión del proceso de sucesión en la propiedad es fundamental para la conservación de la empresa como empresa familiar. Dicho proceso resultará más complejo cuánto más disgregada esté la propiedad, pues la sucesión puede ampliar todavía más el número de copropietarios de los medios de producción (si se trata de una empresa individual o de una comunidad de bienes) o de las acciones o participaciones de la sociedad mercantil.

El primer paso para establecer un plan de sucesión en la propiedad es analizar las influencias que puedan tener los miembros familiares en su relación con la empresa a fin de determinar las actuaciones necesarias para transmitir la propiedad aprovechando de la mejor manera posible las posibilidades que ofrece el ordenamiento jurídico. La mejor manera es organizar el proceso conjuntamente desde el protocolo familiar y los estatutos de la sociedad familiar, junto a una adecuada ordenación del régimen económico-matrimonial del empresario y de aquellos señalados para sucederle.

No obstante, los pactos sociales dentro de los estatutos de la sociedad, así como los pactos parasociales o extrasocietarios del protocolo, incluso aunque vayan acompañados de cláusulas indemnizatorias para el caso de incumplimiento, se topan con importantes problemas normativos relacionados con la transmisión “mortis causa”, además de los emocionales propios de la misma situación familiar.

Los estatutos de la sociedad limitada o de la sociedad anónima familiar pueden establecer a favor de los socios sobrevivientes un derecho de preferente adquisición de los derechos del socio fallecido, cuyo valor razonable apreciado en la fecha del fallecimiento se pagará al contado (arts. 110.2 y 124 de la Ley de Sociedades de Capital). El protocolo puede determinar el sentido de la transmisión “mortis causa”, prohibiendo la entrada de terceros extraños a la familia u obligando a transmitir en testamento las partes correspondientes a uno o varios miembros concretos de la familia, a fin de preservar la unidad patrimonial, la conservación y la gestión eficiente de la empresa. Pero el principal problema de los protocolos familiares lo constituye el debido respeto a la legítima de los herederos forzosos. Si éstos han de cobrar su legítima con los bienes de la herencia y no existen otros distintos de los que conforman la empresa familiar (incluyendo las acciones o participaciones si tiene forma societaria) para cubrir la parte que les corresponde, el causante tendrá que establecer, en principio, una copropiedad sobre su parte en la empresa familiar o en las acciones o participaciones de la sociedad (con el riesgo de que cualquier heredero ejercite la acción de división en cualquier momento y haya que proceder a su venta en pública subasta), o bien repartir la empresa o las acciones o participaciones entre los distintos herederos, con el consiguiente riesgo de desmembramiento de la empresa, de pérdida de control o de dificultades para su gestión.

Para superar estos problemas, cabe asignar los bienes de la empresa a personas concretas de la familia y establecer un plan de liquidez para los que dejan el capital de la empresa.

En todo caso será necesario que haya bienes suficientes en el caudal hereditario para satisfacer la legítima al resto de herederos, o que el heredero o herederos sucesores en la empresa tengan la posibilidad de reunir el capital suficiente para abonar al resto de herederos con bienes extrahereditarios, para lo cual se da un amplio plazo que permitirá financiar el pago al resto de herederos sin comprometer el futuro de la empresa familiar.

Otra posibilidad es pactar en un protocolo familiar acuerdos de propiedad que indiquen quién puede ser dueño de la empresa y en qué condiciones; o incluso señalar de antemano quién o quiénes serán los sucesores en la propiedad de la empresa de entre los distintos herederos llamados a suceder en cada una de las estirpes familiares. Para ello cabe recurrir a la donación, si bien ésta presenta la dificultad de coordinarla con el régimen sucesorio una vez causada la herencia (respeto de las legítimas, colación, etc.). Aunque también se puede pactar anticipar la sucesión en empresas con forma societaria, sustituyendo la transmisión “mortis causa” por una transmisión “inter vivos” de acciones o participaciones sociales y empleando el precio obtenido en preservar la legítima en la herencia. Para ello habría que combinar cláusulas en los estatutos sociales con el protocolo familiar y cláusulas indemnizatorias elevadas para el caso de incumplimiento que afecten también, en su caso, a los sucesores del infractor.

En cualquier caso, sería conveniente establecer mecanismos para resolver conflictos, pues siempre será mejor una mediación o un arbitraje que recurrir a los tribunales.

2.5 Preparación de la Familia y la Empresa

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

A continuación presentamos algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

I. Falta de información.- La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia.

Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

2. Factores culturales.- Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

3. Amenaza al estatus quo.- Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir, cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.

4. Retención de poder.- Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

5. Clima organizacional.- Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

6. Miedo al fracaso.- La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

2.6 Sucesión Familiar: Herramienta para preservar el patrimonio

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).

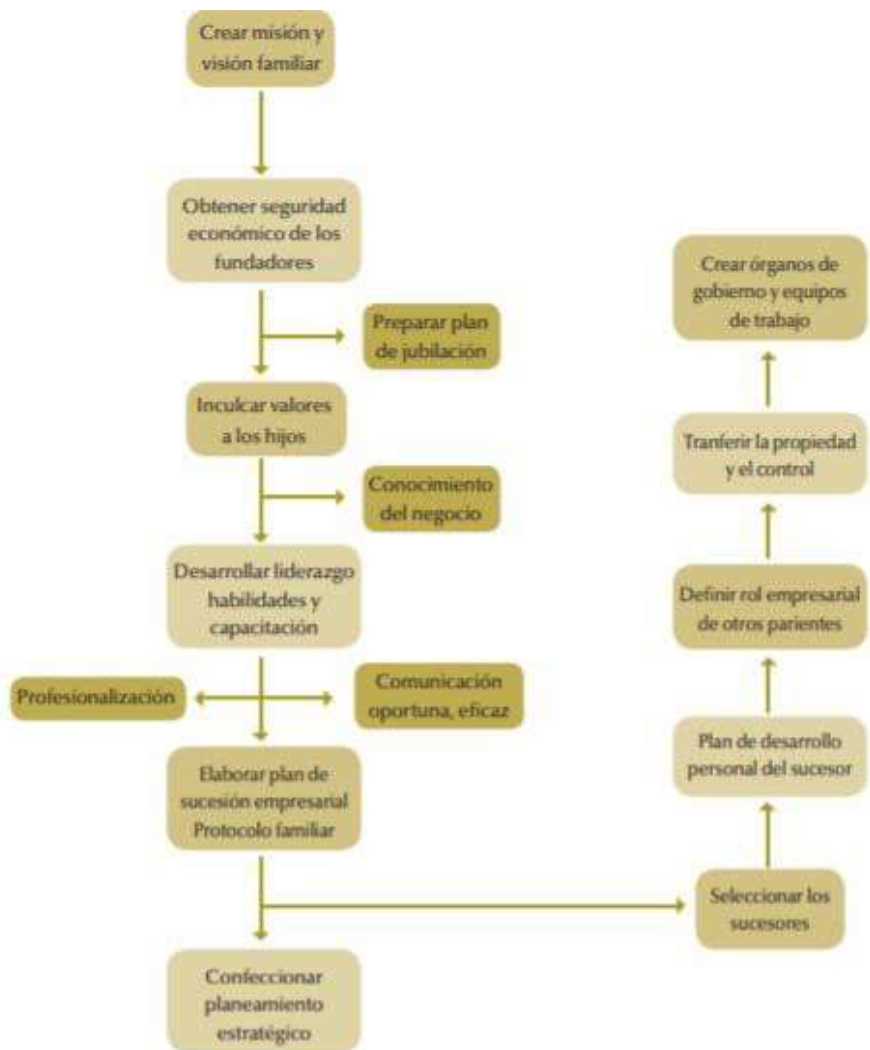
De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. No hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar.

La práctica recomienda la formación del sucesor mediante la educación formal, que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales. Este sucesor se incorporará a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más consciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar, ya que puede incorporarse a otros; además, tendrá el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos (Araya, 2011).

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o si, por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. Es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar (Levinson, 1971; Lansberg y Astrachan, 1994). Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore, y la otra, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, otro aspecto a tomar en cuenta es su especialización funcional dentro de la empresa o si, por el contrario, se adquiere una visión más general de la misma. Por lo tanto, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad de su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

Otro de los problemas cuando llega el momento de la sucesión puede ser que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten del fundador a los hijos y, por ello, se plantea que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia. Por lo tanto, en la planificación de la sucesión, el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.



2.7 Consideraciones para la sucesión de una empresa familia

La creación de estructuras de gobierno en cada uno de los sistemas que conforman la empresa familiar, dota a éstos de los mecanismos que permiten la ordenación de las relaciones que se producen dentro del ámbito de la familia y entre ésta y el negocio

familiar (Cabrera y Santana, 2002). Según Gersick et al. (1997), la creación de dichas instituciones:

- Permite que los familiares conozcan los derechos y los deberes derivados de la propiedad y gestión del negocio familiar.
- Permite diferenciar los roles dentro de la familia: familia empresaria y familia ajena al negocio familiar.

De este modo, se evita que situaciones exclusivas del terreno familiar afecten a decisiones empresariales o viceversa.

Proporcionan una estructura que ayuda a mantener el núcleo familiar a través de una visión compartida de la idea de familia en el negocio y en el exterior.

De forma general pueden definirse tres rasgos que marcan un proceso de sucesión exitoso (Ward, 1987):

- a) La relación entre el líder y el sucesor. Existe una correspondencia directa entre la calidad en la transferencia de conocimientos y el éxito en la sucesión. Una relación basada en el respeto y el entendimiento mutuo hace que los individuos se sientan apoyados y reconocidos. (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García- Almeida, 2001). Este proceso comienza en el hogar y continúa en el lugar de trabajo (Davis y Taguiri, 1989).
- b) Motivación del sucesor. Es fundamental que supere la presión de los logros del antecesor (Ward, 1987).
- c) Capacidad del líder para asumir su nuevo rol. El que en muchos casos es el fundador pasa a un segundo plano. Sigue teniendo presencia en la empresa, pero a un nivel básicamente consultivo (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García- Almeid, 2001).

Una vez comienza el proceso de sucesión, cada individuo tiene que tener claro cuál es su rol y desempeñarlo del mejor modo posible. Cuando tras ese periodo el sucesor esté preparado, es el momento de que el actual líder se retire.

2.8 Impactos derivados del traspaso generacional

Se pueden distinguir los tres siguientes posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar (Araya, 2011; Gallo, 1998):

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasarsus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor. Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar.

Al tener en cuenta las dificultades que se derivan de la sucesión, se debe tratar de que ésta llegue a su término con la menor repercusión posible para el negocio, de tal manera que sean varias las soluciones que se planteen para esto.

Una solución que comparten muchos autores (entre otros, Ward, 1988; Leach, 1993; Oltra, 1997; y Gallo, 1998) es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. Así, en un contexto familiar, se sigue una serie de pautas a la hora de su elaboración; en un primer momento, se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. Una vez que estos problemas han sido ubicados, se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, y es en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar. Y, por último, se realizan revisiones periódicas en las que se controla que lo planificado se cumpla, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros.

2.9 Medidas para disminuir la resistencia al cambio

Ahora bien, existen algunas medidas para disminuir la resistencia al cambio tras la implementación del plan de sucesión y son:

1. Identificar aquellos actores que se resisten al cambio y llevar a cabo un diagnóstico profundo sobre las causas que propician dicha reacción.
2. Fomentar e impulsar el cambio de manera transparente, informando del proceso y plan de sucesión a los diferentes implicados.
3. Involucrar a todos los actores en la implementación del plan de sucesión como coparticipes del mismo.

2.10 Cuando transmitir la propiedad

El cambio constante y continuo ha afectado, entre otros muchos aspectos, al ámbito empresarial. Las empresas deben adaptarse al entorno y cada vez, a mayor velocidad. A épocas distintas le corresponden personas y organizaciones distintas. Cuando el empresario prepara un proceso de sucesión en la empresa familiar, es importante considerar que la empresa que él creó seguramente tenga poco que ver con la que van a heredar sus hijos. Sin duda, la sucesión es un signo más de la importancia que tiene adaptarse a los nuevos tiempos.

El entorno es dinámico, los valores irán evolucionando y, en consecuencia, que un proceso largo como la sucesión tendrá poco que ver con los que llevaron a cabo anteriores generaciones, es algo normal, más aún si tomamos en consideración que estamos ante un cambio precisamente generacional. Así, las exigencias y condiciones del relevo del abuelo empresario por su hijo tendrán poco parecido con las que deberá afrontar éste a la hora de traspasar la empresa a sus hijos, ya en pleno siglo XXI. Contar con expertos que nos ayuden a afrontar la sucesión en la empresa familiar, nos facilitará este paso y hará que el éxito de la futura empresa sea mayor.

Frente a un entorno dinámico, la empresa familiar con expectativas de supervivencia y queriendo evitar disputas, deberá considerar los siguientes cambios que han influido en cómo se aborda la sucesión en la empresa familiar:

a) Cambios políticos: Las nuevas leyes y otras disposiciones, como las fiscales, afectan la forma en que se va a transmitir la propiedad de la empresa. La legislación referida al ámbito laboral, financiero, sanitario o de seguridad, condicionan más en las decisiones del día a día. La tendencia actual favorece un tratamiento fiscal cada vez más económico en la transmisión, otros tipos de leyes son poco predecibles, ya que están a merced de la coyuntura socioeconómica del momento, de cada país y del color de los gobiernos respectivos.

b) Cambios económicos: Las influencias del entorno económico influyen en las estrategias de futuro y las inversiones que plantea la empresa familiar. La internacionalización se ha convertido en una vía necesaria con mercados más abiertos, más facilidades logísticas, movimientos más rápidos de mercancías y de capital, y la inmediatez que otorgan las tecnologías de la información. La exposición de la empresa a ciclos económicos externos es muy alta, cuando antes las preocupaciones estaban centradas en espacios próximos.

c) Cambios socioculturales: Los cambios en los valores y creencias inciden a un nivel profundo en las relaciones profesionales y familiares. Las formas distintas de entender la empresa, de establecer relaciones y, en fin, de ver el mundo, se evidencian y exigen, de ambas partes, grandes dosis de comprensión y empatía. En el contexto familiar, a la mengua del poder paterno hay que añadir una menor estabilidad matrimonial y, en consecuencia, un debilitamiento de los lazos familiares.

d) Cambios tecnológicos: Durante la sucesión se pueden enfrentar puntos de vista opuestos respecto a la necesidad de alcanzar unos niveles tecnológicos o de calidad adecuados a los tiempos actuales. En la sucesión de la empresa familiar el marco del proceso sucesorio hay que tenerlos en cuenta, no porque formen parte del mismo sino porque señalan hacia dónde hay que guiar la empresa.

e) Cambios en el entorno competitivo: La globalización de la economía actual presenta un nivel de complejidad y de exigencia a las empresas familiares mucho mayor que años atrás. Ser competitivo hoy y en el futuro significa compararse con empresas de cualquier parte del mundo y tener claramente identificadas las fuentes de nuestra ventaja.

Con todos estos cambios, las pymes familiares deben afrontar la sucesión de una forma muy diferente a como lo hicieron sus antecesores. Las tres patas del núcleo de la empresa familiar (propiedad, dirección de la empresa y familia), se hallan bajo la influencia directa de los factores anteriormente citados.

Dentro de un proceso de sucesión en la empresa familiar, el concepto de propiedad está menos arraigado: Hoy es mucho más fácil vender una empresa que en el pasado y los empresarios, por su parte, tienen menos reticencias a desprenderse de la empresa si hay una buena oferta. Hay más información y mayor cultura inversora, y al margen de temas emocionales, se busca rentabilidad y valor de la empresa.

Respecto a la dirección de la empresa familiar, cada vez más está profesionalizada. Se busca la orientación hacia la rentabilidad como accionistas, los planes estratégicos a medio plazo, la mayor transparencia ante terceros, el establecimiento de órganos de gobierno, profesionalidad de las plantillas.

Y respecto a la familia, este subsistema se distingue del de generaciones anteriores por la pérdida de cohesión interna, por la mayor fragilidad de las parejas, por el papel más activo de las mujeres en el ámbito profesional o por la crisis de la autoridad paterna.

2.11 El protocolo familiar

Este documento establece las líneas en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia (Sánchez-Crespo, 2009). La creación de un Protocolo Familiar (reglamento interno de funcionamiento) representa un elemento indispensable para evitar la generación de conflictos y contribuye a la resolución de los mismos cuando logran atravesar esa barrera (Martín, 2009), es un proceso largo y arduo que requiere de la colaboración de toda la

familia y en ocasiones de un asesor externo. Dicho asesor debe tratar temas importantes como el de la sucesión o las remuneraciones. Al tratarse de elementos dinámicos se han de revisar con periodicidad y con anterioridad a la generación de conflictos futuros. El mejor momento para que se elabore dicho protocolo es cuando la empresa muestra una buena situación, sin contingencias, ya que se trata de preparar una declaración sobre cómo se quiere que sea la empresa. Este instrumento es más eficaz si está elaborado y aceptado por unanimidad y si es dinámico y flexible. El contenido común del protocolo en todas las empresas de carácter familiar es sobre:

- Aspectos institucionales
- Aspectos de gobierno y la gestión de la empresa
- Aspectos relacionados con la familia
- Aspectos técnico-instrumentales, normas para la resolución de conflictos

El protocolo familiar es uno de los instrumentos que se plantea como solución al problema de la confusión de patrimonios, ya que ayuda al empresario no sólo a la gestión de la empresa sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión (Gallo, 1998). De esta manera, se utiliza dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, al ser un medio a través del cual se puede llegar a la solución.

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión, puesto que, con su utilización, se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares (Gallo, 1998). Este protocolo trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, sin considerar la sucesión como un suceso, ni tampoco como una acción, sino como un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a empleados y al propio negocio.

UNIDAD III. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 El conflicto

Desde la más amplia perspectiva, un conflicto es *“una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival -incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras- para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación”*.

Otra definición es la que brinda Boulding K. (1962) donde menciona de *“una situación de competencia en la que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones y cada una desea ocupar una posición incompatible con los deseos de la otra.”*

Autores como Pruitt y Rub (1986), indican que el conflicto *“significa la percepción de divergencia de intereses o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente”*.

Por su parte Folberg (1992) trata al conflicto como *“un conjunto de propósitos, métodos o conductas divergentes”* A mayor divergencia el conflicto será más serio y de mayor duración, afectando en mayor medida la posibilidad de solución y a la inversa en caso de menor divergencia. Este autor hace hincapié en definir lo opuesto al conflicto (divergencia) como *“objetivos, procesos, métodos o conductas que crean orden, estabilidad y unidad de dirección, o sea, convergencia”*. Para él es erróneo utilizar el término resolución de conflictos, pues el mismo no pone en primer término el objetivo: la convergencia.

3.2 Orígenes del conflicto

Es usual que las personas tiendan a vivir los conflictos como una crisis, intentando conseguir su solución rápidamente, y es ahí donde se produce la confusión entre las causas que los provocan y el sentimiento que se tiene acerca del conflicto, sin hacer el análisis de la esencia del mismo. Por eso Fisher (1993)¹⁰ advierte *“Todo el mundo sabe lo difícil que es enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que se tomen las cosas como ofensas personales”*. Se puede inferir que un hecho conflictivo puede ser:

- Negativo: destructivo, ya que deteriora las relaciones entre las partes involucradas.
- Positivo: constructivo, si es que su tratamiento mejora la relación entre las partes involucradas.

Lo más común es que el conflicto se sitúe en una zona intermedia entre ambos extremos.

Visto esto, se puede concluir que un conflicto:

- Es señal de que algo no funciona y debe ser solucionado antes de que genere males mayores.
- Los conflictos son inevitables.
- No son intrínsecamente malos o negativos.

En muchos casos funcionan de manera positiva:

- Al explicitar los problemas reduce la tensión.
- Da la posibilidad de que un grupo se cohesione.
- Impulsa la creatividad en la búsqueda de soluciones.
- Genera nuevos impulsos para mejorar la situación.
- Es mejor tener una relación en conflicto que no tener ninguna.

Autores como Jandt (1973) consideran que el conflicto tiene como aspectos positivos que induce a las personas a ser creativas y que es mejor mantener una relación en conflicto a la ausencia de relación.

Por su parte Raiffa (1996) hace un aporte importante al respecto, es claro y enfático al afirmar “es importante para mí señalar desde el principio que no estoy en contra del conflicto per se”. Además agrega como aspectos positivos del mismo que “El progreso a menudo se logra comprometiendo con una causa a individuos no involucrados, y la creación de tensión y conflicto puede ser una estrategia de organización conveniente”.

“En lugar de tener un efecto destructivo, los conflictos pueden convertirse en una oportunidad de mantener y aumentar la satisfacción de ambas partes.

Hay que tener en cuenta que el conflicto se asienta sobre intereses real o aparentemente enfrentados; si nos limitamos a atender el disgusto, la ira y la agresividad que trae consigo, estos fenómenos que lo acompañan nos distraerán y confundirán al respecto.

Si el conflicto se da en una organización (empresa), es muy importante advertir que la misma ganará en consistencia y fuerza en la medida que sea capaz de alinear a sus miembros y hacerles compartir valores. Sólo es posible lograrlo unificando intereses a través de sucesivos acuerdos que a todos interesen y motiven mantener. Será posible utilizando la herramienta “negociación”.

Lo que se necesita es que la organización sepa tratar el conflicto, que lo administre para el crecimiento. No una organización que lo niegue, lo profundice y se quede condicionada.

El conflicto es una amenaza que acecha a las organizaciones y precisamente una de las funciones del management es, en la mayoría de los casos, transformar este tipo de amenazas en oportunidades a aprovechar por la empresa a través de un proceso de integración de valores.

3.3 Causas de conflicto en la empresa familiar

La raíz de todas las causas del conflicto se encuentra en la separación entre los asuntos familiares y empresariales (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2001). A continuación, expondremos las principales causas de conflictos que se derivan de la confusión entre ambos sistemas, según el investigador González (2005):

El reparto de dividendos

Se da prioridad a la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo al endeudamiento. Este tipo de decisión genera conflictos con los accionistas activos, que son los que ocupan un puesto de alta dirección, tienen un buen salario y no son partidarios del reparto de beneficios; y los accionistas pasivos, que son aquellos que no trabajan en la empresa y ante la negación del reparto podrían optar por vender sus aportaciones.

Las relaciones internas

Se refieren al trato de las relaciones con parientes políticos, diferencias entre los empleados familiares y no familiares o la situación de la mujer en la Empresa Familiar. El tema de la mujer ha suscitado numerosos debates en la actualidad por la situación de discriminación surgida. Las mujeres no han sido tenidas en cuenta para la sucesión y en la empresa han ocupado puestos directivos de baja responsabilidad, esto supone un problema, ya que además de no aprovechar las cualidades que éstas pudieran poseer, sus hijos son relegados y quedarían fuera del accionariado de la empresa, provocando posteriormente posibles fugas de accionistas y la consiguiente situación de conflicto.

Las situaciones de nepotismo

Esto sucede cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia por el simple hecho de ser del mismo linaje, sin tener en cuenta su formación o habilidades. Este tema genera mucha tensión con el resto de miembros directos no familiares y que ven su trabajo menoscabado y produce desmotivación y desconfianza.

Sueldos y remuneraciones

Existe la práctica extendida de otorgar sueldos por encima de lo que dictamina el mercado a empleados familiares, o por otra parte, el otorgamiento de los llamados “dividendos encubiertos”, materializados en dietas, coches de empresa, etc. Esta situación puede generar situaciones de conflicto entre empleados no familiares o accionistas pasivos por no utilizar criterios objetivos y transparentes con respecto a las remuneraciones.

La fuga de accionistas

Cuando uno de los miembros de la familia quiere abandonar el negocio y decide vender sus acciones. Este tipo de casos provoca situaciones muy complicadas en el seno de la empresa.

Existe divergencia entre la resistencia de la Empresa Familiar a que entre capital ajeno a la Familia y la libertad del accionista a vender sus acciones al mejor precio

La sucesión familiar o relevo generacional

Se trata del conflicto por excelencia, y hace referencia al proceso por el cual el fundador cede el testigo a las nuevas generaciones al finalizar su ciclo en la empresa. El fundador es el que levanta la empresa desde cero, una vez llegada la edad de jubilación, le cuesta

abandonar sus responsabilidades en la empresa. Cuando se ha realizado la primera sucesión en la empresa, nos encontramos con un grupo de hermanos accionistas. Aquí, ya aparecen situaciones que no se daban en la etapa anterior, aparecen intereses y necesidades que no siempre coinciden. Sin embargo, al tratarse de hermanos que han crecido juntos y existir capacidad de comunicación, suele haber consenso en la toma de decisiones. Cuando la empresa se encuentra en la tercera generación, consorcio de primos, suele haber múltiples accionistas familiares, los cuales, al pertenecer a núcleos familiares distintos, se conocen menos entre ellos y por tanto hay menor capacidad de entendimiento, de comunicación y de confianza que en la etapa anterior, generando todo tipo de posibles conflictos.

Además de los conflictos asociados a la incorrecta separación de ambos sistemas, también están los conflictos generados por una deficiente gestión de las relaciones emocionales y de la comunicación. Ya que, la deficiente gestión de las relaciones emocionales hace que los asuntos de la empresa no se manejen con la lógica necesaria. Además, el deterioro de las relaciones afectivo emocionales familiares conducen a la inflexibilidad en el manejo de la empresa, a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones. Para ello, hay que evitar que la informalidad del trato en el grupo familiar, se traslade a una organización profesional como lo es la empresa (González, 2005).

Las Empresas Familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos que, independientemente de que se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez & Sánchez, 2007).

3.4 Ciclo de vida del conflicto

Mucho se habla acerca de los pasos que intervienen en el ciclo de vida del conflicto, hay teorías que sostienen que los conflictos cumplen un ciclo, otros que no, que se dan y desaparecen sin razón alguna, a continuación se mostrarán los diferentes pensamientos que existen en esta área por cada uno de los postuladores.

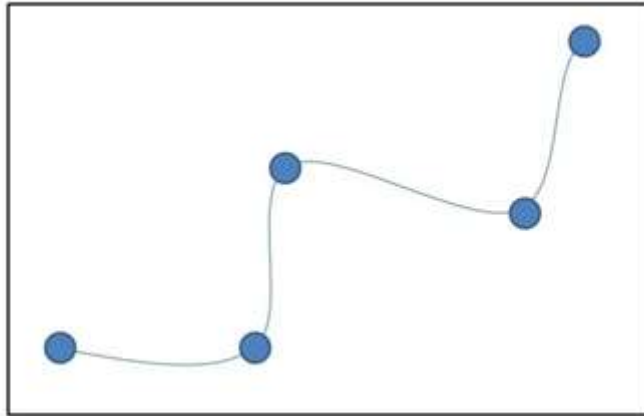
Etapas:

Rummel (1976) menciona que el ciclo de vida del conflicto puede dividirse en cinco

- Conflicto latente.

- Iniciación del conflicto.
- Búsqueda de equilibrio de poder.
- Equilibrio de poder.
- Ruptura de equilibrio.

Analogía (hélice) del ciclo de vida del conflicto



Fuente: Rummel (1976).

3.5 Cómo prevenir los conflictos

En primer lugar, todos los miembros de la familia que, de alguna manera, se relacionen con la organización deben conocer las cuestiones fundamentales de ésta y lo que se espera de ellos. Para este fin, existe el “Protocolo Familiar”, que debe ser dado a conocer a todos los familiares.

Este documento establece las líneas en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia (Sánchez-Crespo, 2009). La creación de un Protocolo Familiar (reglamento interno de funcionamiento) representa un elemento indispensable para evitar la generación de conflictos y contribuye a la resolución de los mismos cuando logran atravesar esa barrera (Martín, 2009), es un proceso largo y arduo que requiere de la colaboración de toda la familia y en ocasiones de un asesor externo. Dicho asesor debe tratar temas importantes como el de la sucesión o las remuneraciones. Al tratarse de elementos dinámicos se han de revisar con periodicidad y con anterioridad a la generación de conflictos futuros. El mejor momento para que se elabore dicho protocolo es cuando la empresa muestra una buena situación, sin contingencias, ya que se trata de preparar una declaración sobre cómo se quiere que sea la empresa. Este instrumento es más eficaz si está elaborado y aceptado

por unanimidad y si es dinámico y flexible. El contenido común del protocolo en todas las empresas de carácter familiar es sobre:

- Aspectos institucionales
- Aspectos de gobierno y la gestión de la empresa
- Aspectos relacionados con la familia
- Aspectos técnico-instrumentales, normas para la resolución de conflictos

En segundo lugar, hacer una división clara de las funciones es fundamental, no sólo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones. Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. En este sentido, el “Consejo de Administración” de la empresa es un órgano regulador para tal fin.

Otro de los motivos por los cuales se debe formar este tipo de órgano es la previsión de continuidad, ya que en el momento de pasar de una generación a otra habrá miembros de la familia ajenos al trabajo que desearán que sus intereses se vean representados.

Por último, otra de las razones de la importancia del Consejo de Administración es su importancia como órgano regulador y mediador en el proceso de sucesión. Por ello, en la actualidad, cada vez son más las empresas familiares que incorporan a su gestión este órgano como parte del proceso de profesionalización de su empresa y como medida de aumento de competitividad de ésta.

Finalmente, se debe crear un “Consejo de Familia”, para mediar y solucionar los conflictos. Ya que pueden actuar como foros de debate, a modo de que puedan plantearse abiertamente los temas relativos a la familia y a la empresa. Para que resulte efectivo, debe tener un coordinador, una periodicidad establecida y una agenda clara con los temas que se van a tratar en cada una de sus reuniones.

Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones sobre los aspectos referentes a su relación con la empresa. Lo más aconsejable es que estén representadas en él todas las facciones de la familia y las diferentes generaciones. Este consejo es el que planifica la sucesión, establece los valores de la cultura empresarial, decide la política de dividendos, la normativa de la venta de acciones y en general todos los aspectos a tener en cuenta en el Protocolo familiar.

En definitiva, es aconsejable establecer un procedimiento de resolución de conflictos, el cual debe convertirse en parte de la “cultura empresarial”, y todos los miembros de la familia deben conocerlo perfectamente. Además, debe de incluirse en el “Protocolo Familiar”. No importa el mecanismo que se use, lo importante es que logren evitar los puntos muerto originados por los conflictos y permita el desarrollo y continuidad de las dos instituciones: la familia y la empresa.

3.6 Sistemas de resolución de conflictos

Los conflictos ocurren incluso en las familias más unidas. Sin embargo si además combinamos las rivalidades entre hermanos o los conflictos entre padres e hijos con disputas comerciales sobre dinero, administración y propiedad, el potencial de peleas familiares aumenta.

Esto debido a que los desacuerdos financieros y profesionales que involucran a la empresa pueden chocar con las tensiones personales existentes entre los integrantes de la familia.

Un resultado, es que las batallas familiares pueden salirse de control y dañar o destruir el negocio si no se abordan de manera efectiva.

El objetivo es gestionar de manera efectiva las disputas para que no haya un impacto adverso grave ni en las relaciones familiares ni en las operaciones de la empresa.

Es común que pocas empresas familiares tengan procesos formales para manejar conflictos. Normalmente la resolución se hace de manera informal en el contexto de la familia.

Aun así, existen ciertos lineamientos estratégicos para lidiar con los conflictos de empresas familiares con mayor profesionalismo.

Los conflictos entre empresas, entre empresas y proveedores, con clientes, o entre familiares de la misma empresa, aunque no son deseados, son normales por las diferencias de intereses, opiniones y circunstancias.

Intentar prevenirlos no siempre es posible. Cuando se desencadenan, lo más saludable y eficaz es afrontarlos con naturalidad, diálogo y espíritu constructivo, aportando soluciones. Si a pesar de los intentos del empresario el conflicto no se resuelve, se puede acudir a

fórmulas, legalmente establecidas, que, normalmente, evitan la lenta solución judicial y permiten a las involucradas una negociación más cercana, libre y satisfactoria.

3.6.1 sistema de arbitraje

Método privado en el que las partes involucradas se acogen voluntariamente a la tutela de un tercero, el árbitro, para que escuche sus diferencias y resuelva el conflicto.

Ventajas del arbitraje

- Imparcialidad: Es la base del procedimiento arbitral. Para garantizar la misma, las partes pueden recusar al árbitro si consideran que no existe o está en peligro dicha imparcialidad. Los motivos de recusación son los mismos que para los jueces.
- Fuerza legal: El laudo dictado por el árbitro tiene la misma fuerza legal que una sentencia judicial firme. Contra el laudo solo cabe recurso de revisión.
- Sencillez y rapidez: El árbitro se dedica de forma exclusiva a la resolución del conflicto. Se puede fijar la primera audiencia a los 10 días del inicio del proceso y la solución, el laudo, se emite en un plazo máximo de 6 meses.
- Flexibilidad: Las partes involucradas son las que deciden el número de árbitros, las fechas de audiencia y dónde se celebrarán las mismas.
- Menor coste que la jurisdicción ordinaria. No existe segunda instancia.

No podrán ser objeto de arbitraje:

- Los conflictos que hayan sido solucionados previamente mediante sentencia judicial firme.
- Los conflictos sobre asuntos en los que las partes no tengan poder de disposición.
- Los conflictos en los que intervenga el Ministerio Fiscal.
- Los relacionados con asuntos laborales.

Tipos de arbitraje

- En equidad: El árbitro resuelve el conflicto teniendo como referencia los hábitos y costumbres generalizadas y universalmente aceptadas que se utilizan en el sector empresarial correspondiente.
- En derecho: El árbitro es un abogado en ejercicio y decide (laudo) conforme a derecho.

Formalismos:

- Para que el procedimiento arbitral sea válido, las dos partes han debido firmar, previamente, su sometimiento voluntario al proceso y el compromiso de acatar el laudo. Este consentimiento se puede dar antes de que se desencadene el conflicto, introduciendo una cláusula arbitral (convenio arbitral) en el contrato, o después de que se inicie la disputa, mediante la modificación del mismo.
- El contenido de la cláusula o convenio debe ser siempre recogido por escrito y puede hacer referencia a la designación del árbitro y a las reglas para el procedimiento.

3.6.2 sistema de mediación

El proceso de mediación se utiliza cuando las partes en conflicto tienen la clara voluntad y determinación de encontrar una solución negociada y satisfactoria para ambas partes.

En el proceso, el mediador, ayuda a entender a las partes en conflicto los motivos e intereses propios y del otro; asienta los aspectos comunes de los mismos y orienta para que los implicados lleguen libremente a acuerdos duraderos y adaptados a sus circunstancias.

Conflictos que se resuelven por mediación: los que se producen entre miembros familiares de empresas familiares; entre socios; y entre la empresa y su equipo profesional

El proceso:

Para iniciar el proceso, las partes deben acordar por escrito su deseo de participación. El desarrollo del mismo se llevará a cabo mediante sesiones en las que estén presentes todos los interesados y el mediador. Si el mediador lo estima oportuno, puede realizar sesiones individuales con los interesados y queda garantizada la confidencialidad de las cuestiones abordadas, salvo permiso expreso del interesado. Todas las partes pueden buscar o recurrir a asesoramiento externo si lo consideran oportuno.

El proceso finaliza cuando se llega a acuerdo, cuando alguna de las partes interesadas no desea continuar, o cuando el mediador estima que las diferencias de opinión son insalvables y no se puede solucionar mediante mediación.

Función del mediador de empresa familiar

De acuerdo con Hayne y Usdin (1997), el mediador de conflictos en empresa familiar debe ser neutral y externo a la familia y a la empresa y persigue modificar el enfoque desde el cual cada parte plantea la negociación para generar reglas de juego de colaboración, en que todos ganen.

En Estados Unidos, donde la mediación lleva treinta años instaurada, la experiencia de los mediadores que trabajan con empresas familiares es que el 75% u 85% de las personas que acuden a mediación consiguen acuerdo.

Explican que la Mediación es de utilidad a la hora de gestionar constructivamente cualquier tipo de conflicto que afecte a la empresa familiar. Como ejemplo se enumeran diversos aspectos: sucesión, dirección, luchas de poder, decisiones de pago de dividendos o reinversión, problemas causados por el divorcio de uno de los familiares o decisiones estratégicas de la compañía.

Estos profesionales indican que la mediación es de mucha utilidad en el contexto de la empresa familiar porque es un método de resolución de conflictos bajo el cual subyace la siguiente filosofía:

- Los conflictos merece la pena afrontarlos en cuanto suceden, para que el coste emocional y económico sea menor.

- Alcanzar un acuerdo mediante mediación ahorra tiempo, dinero, y coste emocional.
- Las personas que son protagonistas del conflicto son los más capaces de consensuar una alternativa que satisfaga sus necesidades
- El hecho de que algún miembro de la familia empresaria acuda a los tribunales para ventilar sus diferencias daña irreversiblemente la relación familiar.
- Cuando los miembros de una familia están inmersos en un conflicto, la intensidad de sus emociones les dificulta su habilidad para comunicarse y resolver sus problemas.
- La intervención de un tercero mediador facilita que puedan ver el conflicto desde otra perspectiva y consensuar un acuerdo que beneficie a todos.

Es necesaria una estrecha colaboración entre el mediador profesional y los asesores de la empresa, donde cada uno desarrolla su rol a la vez que complementan sus tareas. El mediador guiará que las partes en conflicto lleguen a acuerdos que serán revisados y formalizados por los asesores de la empresa en las distintas materias.

Según Ann Lee Begler, las ventajas de referir a la familia a mediación para resolver dicho conflicto puntual son las siguientes:

- La familia puede interpretarlo como que al abogado no le interesa los posibles honorarios de un juicio sino el bien de la familia.
- Como el abogado o consultor con frecuencia es percibido como una extensión de la familia ejemplifica que es positivo que cada cual respete su rol y límite, así como que es positivo buscar ayuda fuera de la familia cuando se necesita.
- El abogado o consultor se mantiene fuera del conflicto y cumple con su obligación de trabajar por el bien del conjunto de la empresa familiar. De hecho, cada especialista encuentra su campo de actuación específico.
- El abogado colaborará en el proceso de mediación desde su propio rol, con el objetivo de proveer información legal que ayude a cada parte a situarse en el proceso; así mismo puede revisar el acuerdo de mediación antes de su firma.

- El consultor y el resto de especialistas específicos de las áreas de la empresa encuentran su lugar también en el proceso colaborando cuando se requiere su conocimiento objetivo y específico relativo a la materia de que se trate.

Que las familias terminen dirimiendo sus diferencias en el Juzgado es muy negativo para la continuidad del proyecto empresarial. E incluso si el abogado culmina teniendo una buena relación con una parte de la familia, ya no será de confianza para toda la familia. El abogado es mejor que pueda mantener una relación productiva con toda la familia que le haga posible continuar colaborando con la compañía como asesor legal.

Russ Alan Price (1990) en también considera que “la Mediación se ve cada vez más como la mejor forma de afrontar la resolución o mitigación de los conflictos interpersonales de las empresas familiares. Revisando la forma de actuación de dieciocho firmas legales cuyos clientes son empresas familiares de tamaño medio se observa la tendencia a acudir a Mediación más frecuentemente que a los tribunales para la resolución de conflictos.”

“La Mediación une a la familia y con frecuencia fortalece los negocios. Al mismo tiempo la mediación puede ser más beneficiosa para las firmas de abogacía. Litigar en los tribunales puede generar ingresos sustanciosos pero con ello resulta la pérdida de la compañía como cliente. En el otro lado, la mediación mantiene la integridad del negocio por lo que continúa existiendo una beneficiosa relación comercial.”

“Muchos proveedores de servicios financieros y contables también comienzan a recomendar la Mediación en conflictos para algunos de sus clientes. Como las firmas legales estos consultores ven los beneficios financieros de largo plazo que tiene que la empresa familiar perviva, y son capaces de reconocer los clientes que pueden beneficiarse de la Mediación”

3.6.3 Sistema de evaluación neutral (conciliación)

La evaluación neutral es un proceso mediante el que un tercero, que suele denominarse auditor, emite un informe sobre las posiciones y argumento de hecho y de derecho de cada

parte. Además, el auditor, que debe ser una persona experta e independiente de las partes, redacta un sumario con recomendaciones para que puedan encontrar en ellas las formas de resolver sus discrepancias y llegar a un acuerdo.

Las partes en conflicto pueden elegir a su auditor libremente.

Este proceso de resolución de conflictos se suele utilizar en temas no muy escabrosos y que no ponen en peligro la continuidad del negocio.

Las partes suelen buscar un apoyo que permita escoger la mejor de las soluciones. De hecho, el objetivo del auditor será orientar a las partes y ayudarlas a valorar sus posturas y argumentos.

La efectividad de este tipo de proceso conciliador suele depender de las partes, por lo que es recomendable recurrir a él cuando no existan fuertes discrepancias personales. Es decir, la evaluación neutral no culmina con una solución impuesta por el auditor. Serán las partes las que tendrán que alcanzar una solución basada en el análisis y las recomendaciones que les han prestado. Llegar a un acuerdo dependerá del interés y motivación de los interesados. En algunos casos, la falta de presión de este proceso para resolver conflictos hace que su utilidad sea sólo efectiva para gestionar desacuerdos desde el punto de vista empresarial y no personal.

3.7 El abordaje y la solución

La autora Mendias Abella (2002), hace su aporte al abordaje y la solución de los conflictos mostrando distintos caminos que se pueden dar a la hora de su tratamiento.

Hay diversas formas de abordar al conflicto.

- Conducta elusiva: esperar a ver qué sucede con la otra parte, decir “acá no sucede nada, somos una gran familia”. Eludir, ignorar o no abordar el conflicto con la idea de que éste desaparezca por sí mismo, negando su existencia.

Ventajas: Ninguna.

Desventajas: Provoca riesgos latentes, situaciones de baja moral, podría incrementar el conflicto transformándolo en uno de mayor envergadura.

- Conducta adversaria: enfrentar legalmente a la otra parte, abogados, juicios, amenazas. Centrar la actitud en posiciones jurídicas, cierre del diálogo, falta de interés por la otra parte.

Ventajas: Ninguna.

Desventajas: una tercera parte que no es la persona asume de acuerdo con sus propios criterios las acciones a llevar adelante; Pone en manos de un tercero independiente la decisión sobre la controversia; Ninguna de las partes escucha a la otra en forma directa, sino por medio de intermediarios, escritos.

- Conducta negociadora: llamar a la otra parte, encarar juntos el problema, situarse en el medio de la situación y ver cómo solucionarla, etc. Buscar varias vías de comunicación, intentar abrir el diálogo, recopilar información, establecer una política de puertas abiertas.

Ventajas: Ahorro económico, de tiempo; Mantener o mejorar la relación con la otra parte; Oportunidad de nuevos negocios y evitar costos adicionales.

Desventajas: Ninguna.

3.8 Negociación como elemento de solución de conflictos

La misma autora Mendias Abella (2002) menciona que al hablar de negociación, se debe pensar siempre en dos o más personas que están debatiendo sobre un tema desde diferentes ópticas o posiciones, donde cada uno expresa lo que puede llegar a obtener de la controversia, estando subsumidos en estas posiciones expresadas en los intereses legítimos de cada parte, los intereses que están en conflicto e intentan llegar a un acuerdo que tome en cuenta los intereses comunes. Para que esto suceda se tienen que dar como mínimo tres objetivos sobre el acuerdo:

- 1) El acuerdo debe ser eficiente, en otras palabras, que sea duradero en el tiempo y que ambas partes estén dispuestas a cumplirlo.
- 2) El acuerdo debe ser sensato, o sea, que se incluyan satisfactoriamente los intereses legítimos de cada parte. Se tiene que dar que el interés de cada uno coincida con el interés legal que a cada uno le correspondería, aún cuando los intereses de una disputa se encuentren fuera de los límites de cualquier norma.
- 3) El acuerdo debe mejorar la relación entre las partes. Para esto el acuerdo debe estar basado en focalizar el problema, separarlo de las personas entre las que ocurre, enfocar las

energías contra el problema y no contra la otra parte, ya que éstas no son el objeto de la controversia, sino los intereses.

Una breve descripción de los tipos de las negociaciones podría ser la que las divide entre negociaciones duras y blandas, considerando a las primeras como aquellas en las que se basa puramente en posiciones cerradas y no avanzan hacia los intereses de las partes. Mientras que las negociaciones blandas son aquellas en las que las partes están propensas a realizar todo lo que se les pida.

3.9 Estilos de negociación

Otros autores, como Miguel Ángel Martín (1994), comentan que los diferentes estilos de negociadores pueden ir de la colaboración total hasta tratar de imponer algo en el otro, en algunos casos hasta utilizando la fuerza bruta puede concluir en guerras. Pero este autor sostiene que no existe ningún negociador que aplique estos estilos en forma absolutamente pura, sino que va adaptándolo dependiendo de las circunstancias.

Algunas de las características que intentan describir a los personas con estilos colaborativos son: aplicar un poder de negociación equilibrado, poner en juego intereses que son fuertemente comunes para los participantes, tener como meta básica alcanzar un acuerdo apropiado para todos los participantes, tener un tratamiento de la información basado en: obtener la información ajena, dar la propia y dar confiabilidad de las mismas, que los participantes logren satisfacer sus principales necesidades en forma adecuada, que los otros participantes sean tratados de manera amistosa, etc.

El uso de un sistema colaborativo requiere de un importante grado de sistematicidad y de empeño, además supone el conocimiento de un conjunto de técnicas auxiliares y complementarias. La similitud con el estilo de negociación blando, se da en que usan los mismos principios filosóficos y escalas de valores, la diferencia está en la profesionalidad negociadora hace tener mejores resultados a ambas partes en lugar de perjudicarse una de las partes, aquella que aplique un estilo blando.

Por otro lado encontramos el negociador competitivo, no es un estilo conveniente de aplicar, pero si otros participantes lo utilizan, se debe emplear para no encontrarse en una situación desventajosa ni desequilibrada. Algunos de los factores que caracterizan a este estilo de negociación son: que se utiliza el poder de negociación para presionar la otra parte

e imponer su posición, se preocupa únicamente por su interés, no crea riqueza ya que sólo intenta quedar con lo existente, el objetivo está centrado en ganar lo máximo, da poca o nula confianza o amistad, etc.

Este estilo de negociación tiene gran similitud con lo que anteriormente se denominó estilo duro de negociación. La similitud también está dada en que ambos se basan en los mismos principios filosóficos y escalas de valores, y al igual que la blanda, la diferencia con el estilo de negociación dura está en la profesionalidad de la aplicación del estilo competitivo que es mayor en duro.

El resultado de una negociación puede ser aparentemente mejor para el negociador duro (porque lo aplica), pero en el muy corto plazo, ya que con altas probabilidades se deteriora la relación y cambia la forma de percibir de la otra parte.

Como se dijo anteriormente ninguno de estos estilos se da en forma pura, sino que existen híbridos, que se encuentran en el medio, los mismos se podrían categorizar en:

- Colaborativo
- Blando
- Intercambio
- Competitivo
- Duro

3.10 Toma de decisiones en asuntos de la empresa familiar

Para empezar, las decisiones pueden dividirse en cuatro categorías diferentes, cada una de ellas en función de las funciones respectivas de un propietario, un miembro del consejo de administración, un empleado (o directivo) y, por último, un miembro de la familia en un entorno organizado, como un consejo de familia.

Entre los propietarios, en las juntas de accionistas, las decisiones, como la elección de directores, suelen tomarse emitiendo votos en función del porcentaje de propiedad de cada uno, con una mayoría simple (51% o más) para tomar la decisión. Los consejos de administración suelen funcionar con el método de una persona, un voto, independientemente de las acciones que posea cada uno de los consejeros. Por lo general,

se requiere una mayoría simple para tomar una decisión sobre la mayoría de los asuntos del consejo, pero los buenos consejos de administración de las empresas familiares utilizan un estilo de consenso, que rara vez requiere una votación. En el caso de los equipos directivos, las decisiones por consenso suelen utilizarse para obtener una amplia aceptación y un valioso apoyo cuando llega el momento de aplicar la decisión, una característica importante cuando, por ejemplo, un departamento debe renunciar a su financiación para apoyar la iniciativa estratégica de otro. La autoridad para la toma de decisiones suele estar definida de forma muy explícita en la gestión empresarial, de modo que uno sabe cuándo puede tomar una decisión independiente y cuándo, por ejemplo, el director general debe involucrar al consejo de administración.

Como han escrito nuestros socios Craig Aronoff y John Ward, entre los asuntos de la empresa familiar sobre los que la familia tiene la responsabilidad principal de tomar decisiones se encuentran estos:

- Valores familiares/misión/visión
- La comunicación en la familia
- Educación familiar
- Relaciones familiares
- Ayudar a los familiares con problemas
- Resolución de conflictos familiares
- Filantropía
- Relaciones familiares/empresariales
- Política de empleo familiar
- Política de economía y uso de la vivienda vacacional

Estos asuntos deben ser decididos por las familias, a menudo en reuniones familiares, asambleas familiares o consejos familiares, o sus subcomités.

Líder centralizado

Cuando se enfrentan a cuestiones difíciles, muchas familias recurren por defecto a una generación superior o a un miembro de la familia de mayor edad. Los padres, por ejemplo,

son los líderes de una familia de primera generación y tienen la autoridad natural para tomar decisiones. Esto hace que la toma de decisiones sea muy clara y eficiente. A veces, en las empresas de segunda generación, la autoridad familiar para la toma de decisiones residirá en un hermano o hermana mayor y se transmitirá a los hermanos sucesivamente más jóvenes cuando el mayor ceda el control de la empresa voluntariamente o por motivos de salud. Las decisiones sobre asuntos familiares relacionados con la empresa pueden ser tomadas por quien controla el negocio.

A medida que la familia envejece y crece, los líderes familiares pueden responder permitiendo que la toma de decisiones de la familia evolucione. Ante el creciente interés y la presión por participar, un líder puede optar por un enfoque que mantenga la toma de decisiones centralizada (la última palabra), pero sólo después de comprobar y escuchar las opiniones de todos los demás miembros de la familia. Así, al tener en cuenta todas las opiniones, la decisión del líder puede considerarse más satisfactoria para todos los implicados, incluso para los que puedan estar en desacuerdo con ella. Un factor clave, por supuesto, es el nivel de confianza y respeto que inspira el líder, cuanto más confianza y respeto, más sentirán los demás que la decisión se ha tomado teniendo en cuenta una amplia gama de opiniones.

Votación

Las familias que toman decisiones en grupo pueden adoptar una una persona, un voto regla. Como con cualquier método de toma de decisiones, hay que definir la elegibilidad para votar, que varía según el foro y las propias reglas de cada familia para "quién tendrá voz". Por ejemplo, una familia pequeña puede tener un consejo familiar formado por todos los miembros de la familia mayores de 16 años. Algunas familias dan el voto sólo a los miembros de la línea de sangre y excluyen a los cónyuges, mientras que otras incluyen a los cónyuges.

Las familias más grandes y extensas pueden elegir representantes para un consejo familiar más formal.

Es saludable que las familias participen en votaciones sobre asuntos familiares. Las votaciones pueden agilizar la toma de decisiones y, siempre que todo el mundo entienda

las reglas de la votación, el grupo podrá apoyar el resultado. Parte de la comprensión que todos necesitan de antemano es lo que se necesita para decidir. La práctica habitual es un debate completo de todos los puntos de vista seguido de una votación por mayoría simple. Las familias que votan descubren que son capaces de avanzar rápidamente en el material. Sin embargo, es posible que no consigan la misma aceptación que tendrían las que buscan decisiones por consenso.

Consenso

Conocemos a familias que han utilizado con éxito la toma de decisiones por consenso durante años. El consenso ofrece la oportunidad de un mayor éxito en la implementación debido al amplio apoyo que se deriva de la forma en que se toma la decisión. Sin embargo, algunas familias definen el consenso como "el 100% del grupo debe estar de acuerdo con una decisión (unanimidad)", y hemos visto que estas familias a veces tienen grandes dificultades, ya que la toma de decisiones por consenso aumenta el conflicto real, ya que el grupo trata de influir en los valores atípicos de la decisión del grupo. La toma de decisiones por consenso también lleva tiempo, ya que el grupo intenta formular las cuestiones que se están considerando para poder decidir como grupo. El grupo puede divagar fácilmente y frustrar a sus miembros, a menos que cuenten con excelentes habilidades de negociación y proceso de grupo, con la ayuda de un buen facilitador, o con ambas cosas.

3.11 La comunicación como factor determinante

Un aspecto fundamental a la hora de llevar adelante con éxito cualquier negocio, es la comunicación. Es de gran importancia el estudio de la misma en el desarrollo cotidiano de las empresas familiares, ya que el mal desempeño de esta variable puede traer aparejados una gran cantidad de conflictos, por esto se hará una breve descripción sobre lo que trata a la comunicación y los elementos más importantes que hacen de satélite a esta temática.

Según el artículo presentado por el profesor Jofré, Alfredo W. (2006), la comunicación a grandes rasgos, consiste en un acto mediante el cual un individuo (un ser humano) establece un contacto con otro u otros, permitiéndole transmitir determinada información. Una persona puede intentar comunicarse por varias razones o finalidades:

- Para transmitir información.

- Para intentar influir en el comportamiento de los demás.
- Para manifestar sentimientos, pensamientos o estados de ánimos.
- Para simplemente ejecutar algún tipo de acción.

En cualquier comunicación la información experimenta dos tipos de problemas: una pérdida cuantitativa (el receptor recibe y comprende convenientemente una sola parte del mensaje), y una pérdida cualitativa (el mensaje sufre distorsiones que pueden incluso a comprometer todo el contenido del mismo, alterando su resultado).

Estas pérdidas, se producen en cada una de las etapas del proceso, desde el comienzo, una persona al intentar codificar puede expresar en forma distinta de lo que verdaderamente siente un mensaje (por ejemplo, insuficiente lenguaje para poder expresar una idea), al igual sucede en el resto de las etapas pero de diferente manera. Hay diversas herramientas para subsanar problemas e intentar lograr una comunicación más exitosa.

3.12 Buena Comunicación

De lo expresado anteriormente, Jofré Alfredo W. (2006), enuncia que existen herramientas que permiten limitar estos errores a niveles aceptables de modo de lograr o intentar acercarse lo más posible a la denominada “comunicación eficaz”. Algo muy importante es el rol del emisor, porque de él se desprende el mensaje, es cuestión de manejo del lenguaje, dominio de la expresión, ofrecer elementos informativos que sean capaces de evocar una representación adecuada en el pensamiento del receptor.

Es necesaria la concentración en el emisor, la atención en el receptor y la participación activa de ambos. Diversos factores que se deben tener en cuenta a la hora de lograr una buena comunicación son:

- *Cosmovisión* de la otra parte: significa ponerse en el mundo de la otra parte, todas las palabras que cada uno de nosotros utiliza, no son resultados de un proceso de azar, sino es nuestra representación interna del mundo exterior, previo paso por filtros de nuestra percepción los dominantes que existen son:
 - Dominante visual: piensan el mundo en imágenes que desarrollan internamente, pero al relacionarse con otras personas necesitan transformar esas imágenes en

palabras. Estas personas normalmente hablan rápido y utilizan generalmente metáforas visuales.

- Dominante auditivo: son aquellos sensibles a las palabras, prestan más atención a los sonidos, su postura es un poco más relajada.
- Dominante kinestésico: sus emociones preceden a sus pensamientos, el modo de aprehensión del mundo es mucho más lento, el vocabulario es mucho más emocional.

Lo importante de esto es que si se establece con la otra parte una comunicación visual, auditiva o de movimientos, es necesario “sintonizar” el mismo canal.

- *Escucha receptiva*: significa situarse en el mundo emocional y mental del interlocutor, sin hacer ninguna valoración del mismo. Escuchar es un proceso dinámico de reunir información mediante el uso especializado de las habilidades de percepción (oír, ver, conciencia cinética, conciencia de espacio, etc.). Las características de un buen escuchante son: es capaz de enfocar su atención donde necesita ser enfocada, puede aclarar diferencias en los puntos de vista, encuentra áreas de interés intentando identificar el tema central, toma pocas notas y la acomoda a lo que está hablando evitando distracciones y hace un resumen mental para sacar información “entre líneas”.

La escucha activa o receptiva, expone algunas consideraciones:

- El silencio: crear un ambiente donde dejamos a la otra persona hablar sin interrumpirla, debemos situarnos en la escucha total e interrumpir a la otra persona solo por dos razones, dirigirse al otro para hacerle saber que comprende bien y pedirle una aclaración cuando no comprende algo.
- Preguntas abiertas: preguntas que brindan gran caudal de información, favorece la expresión de la otra parte y de esta forma se activa la conversación.
- Reformulación: se entiende por esto a la repetición de manera más concisa o explícita lo que la otra parte ha dicho, de modo tal que la otra persona se sienta comprendido y animado a avanzar en su discurso con confianza.
- Preguntas de precisión: son preguntas que se realizan para entender mejor el mundo de la otra parte, están dirigidas a juicios, reglas morales, interpretaciones, generalizaciones, etc.

- Utilizar estímulos: entendiendo como tales por ejemplo a destacar en forma sistemática todos los aspectos positivos de las propuestas, aun cuando no se esté del todo de acuerdo con las mismas, darle crédito a la intención.
- Resúmenes: intensificar los puntos claves acerca de lo que se está de acuerdo, lo que no se está de acuerdo y lo que se queda por resolver.

A la hora de recopilar información, por parte de cualquier persona, las preguntas son indispensables para precisar las motivaciones, necesidades y los intereses de la persona que está enfrente. Cuando se intenta dicha recopilación hay que prepararse y saber cómo preguntar para obtener lo que se pretende. A continuación se mostrarán los distintos tipos de preguntas que se pueden utilizar:

- Preguntas cerradas: con este tipo de preguntas lo que se busca es imponer al diálogo una dirección determinada y así evitar digresiones, no dejando margen de respuesta haciendo que la otra parte responda con precisión. El inconveniente es que no deja lugar a la expresión, atentando contra un diálogo constructivo o comunicación bilateral. Son preguntas que normalmente se responden con un sí o un no.
- Preguntas abiertas:
 - Preguntas con una orientación determinada
 - Preguntas espejo: son aquellas en las cuales se repite la idea expresada por la otra parte, pero con otras palabras. La finalidad de las preguntas espejo es que la otra parte facilite mayor información, desvele sus preocupaciones, los malentendidos y las razones ocultas que impiden avanzar en la resolución del conflicto.
 - Contrapreguntas: se formulan para comprender mejor la pregunta que se ha hecho, enfrentarse a una pregunta demasiado directa sobre un tema que comporta varios aspectos.
 - Preguntas de relevo: utilizadas normalmente para prolongar y precisar el diálogo. Se utilizan cuando la otra parte no habla mucho y es poco propenso a prolongar su opinión. Se apoyan en general sobre el hilo conductor de una formulación que acaba de enunciarse.
 - Preguntas trampa: Suelen utilizarse para tratar de convencer al oponente. Sin embargo algunas personas las utilizan para poner a su adversario en dificultades y sentar su superioridad psicológica.

Estas y otras herramientas nos permiten mejorar la comunicación tanto en una empresa familiar como en una organización de miembros diversos.

La importancia de mejorar la comunicación en empresas familiares se acentúa más por el mismo hecho que le da nombre a estas empresas, son familiares los que las componen y puede que a algunas personas les cueste aún más incrementar la comunicación con un padre, un tío, un primo, que con un jefe si se desarrollara en otro ámbito.

UNIDAD IV. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.1 La planeación estratégica en la empresa familiar

En la empresa familiar, hablar de estrategia es determinar aquellas acciones, planes, metas y todo lo que conduzca a lograr su visión.

Los ejercicios de planeación estratégica suelen dar claridad al rumbo que las organizaciones deben seguir para obtener resultados satisfactorios en el largo plazo. Su ejecución reduce la toma de decisiones improvisadas y sin sentido estratégico y permite ver más allá de la operación cotidiana enfocada en el plazo inmediato.

Son varios los autores que han propuesto modelos de planeación estratégica (Cano y Olivera, 2008), pero pocos los han desarrollado para la empresa familiar (Carlock y Ward, 2001).

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple no solo la dimensión de empresa, sino también la de familia. De esta forma es posible llegar a alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones. Dentro de esta alineación entre ambas, también se debe incluir el análisis de propiedad, dimensión relevante en la definición de la empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1982).

Por lo tanto, la planificación estratégica se puede definir como un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas,

en dos niveles: formulación e implementación; este proceso implica una evaluación continua para evitar que se vuelva obsoleto (Carlock y Ward, s.f. citado por Rio, 2010).

La planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares.

La planeación estratégica en la empresa familiar consiste en el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos de la empresa, de la familia, así como del con una clara orientación hacia el crecimiento, dentro de sus principales objetivos están: enfocarse en la continuidad del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, el mantenimiento de la unión y el compromiso familiar así como la participación de la familia dentro de la empresa (Ward, 1988, citado por Massón, 2006). En otras palabras, la planificación estratégica en la empresa familiar significa organizar las acciones que la empresa y la familia deberán realizar con el fin de dotar a la empresa de competitividad y a la familia de armonía y equilibrio, para conducir a ambas hacia el futuro deseado (PAD Escuela de Dirección, 2006).

4.2. Fundamentos de planeación estratégica en la empresa familiar

La globalización exige el surgimiento de empresas competitivas e innovadoras, por lo que ante una estática planeación estratégica nació la gestión estratégica, provista de dinamismo, con gran capacidad de respuesta y adaptación a los constantes y complejos cambios que se viven en el mundo actual.

Para Betancourt (2006) la gestión estratégica es el arte y ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. Por su parte Davis (1997, citado por Labrador, 2005) define la gestión estratégica como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los problemas, si no influir y anticiparse a ellos.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia (Maldonado et al., 2009):

1. Análisis estratégico: Se refiere al estudio interno previo necesario para desarrollar cualquier estrategia. Se divide en los siguientes apartados (Universidad Politécnica de Cataluña, 1998):

- a) Análisis de objetivos estratégicos.
- b) Análisis del entorno externo: retos o amenazas y oportunidades.
- c) Análisis del entorno interno: debilidades y puntos fuertes de la empresa

2. Formulación de la estrategia: Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia (Maldonado et al., 2009).

3. Implementación estratégica. Esta es la etapa de acción de la gestión estratégica y es considerada como la más difícil, porque es aquí donde la estrategia planeada pasa a ser realizada:

- a. Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- b. Controlar la eficacia de la estrategia, se comprueba si los resultados son los que se habían planeado inicialmente y se realizan las correcciones necesarias. La función de dirección de control consiste en la medida y corrección de la actividad empresarial con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes ideados se realicen (Durán et al., 1999).

Para una correcta implementación estratégica es importante que se den las condiciones adecuadas: una estructura organizativa apropiada, una política de participación y liderazgo y un sistema adecuado de comportamiento (Universidad Politécnica de Cataluña, 1998).

En el caso de la empresa familiar, la familia es la encargada de fijar los objetivos y estrategias de la empresa teniendo en consideración siempre los posibles efectos de tales decisiones sobre la armonía familiar; un sistema de dirección estratégica bien llevado puede ser decisivo para el éxito de una empresa familiar (Valda, 2009). Se torna complicado dirigir estratégicamente una organización de tipo familiar principalmente durante las primeras tres

generaciones, ya sea por la centralización del poder en la figura del fundador, por los conflictos de roles entre los miembros o por la complejidad de las relaciones familiares. Pero hay que resaltar que, de acuerdo a Jiménez (2011) “aquellas empresas familiares que han sabido hacerlo han logrado sobrevivir en mejores condiciones, se han posicionado ventajosamente frente a sus competidores y han asegurado la continuidad de la empresa y, por tanto, el beneficio para la familia”.

4.3 El modelo de planeación estratégica de la empresa familiar

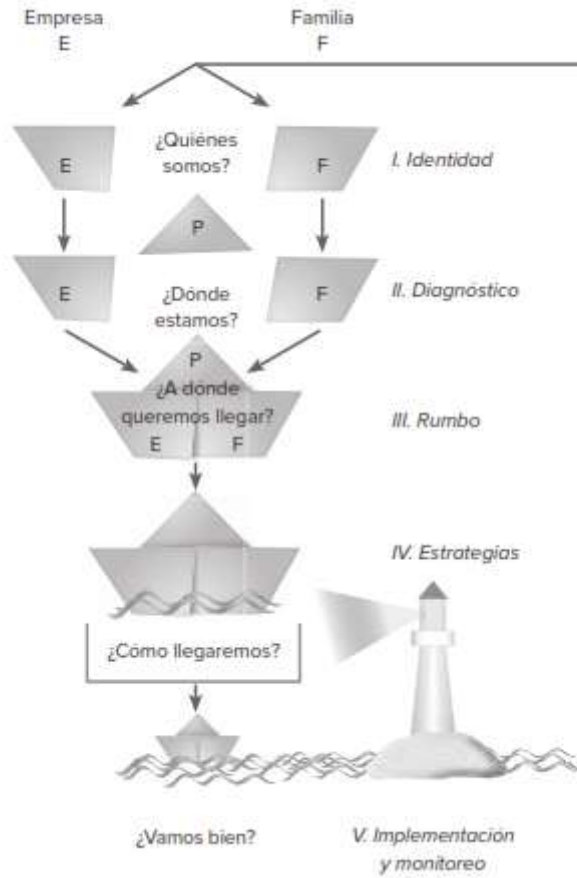
Este modelo de planeación estratégica de la empresa familiar se divide en cinco fases:

1. Identidad.
2. Diagnóstico.
3. Rumbo.
4. Estrategias.
5. Implementación y monitoreo.

En las primeras dos fases se realiza el ejercicio de planeación en forma paralela entre empresa y familia. En las tres fases subsiguientes, se integran las dimensiones en la empresa familiar, con la idea de articular y alinear los objetivos de cada una de estas dimensiones.

Cada una de las fases está asociada a una pregunta.

1. Identidad: ¿quiénes somos?
2. Diagnóstico: ¿dónde estamos?
3. Definición de rumbo: ¿a dónde queremos llegar?
4. Estrategias: ¿cómo llegaremos?
5. Implementación y monitoreo: ¿cómo vamos?



Modelo de planeación estratégica para la empresa familiar.

Tabla 11.1 Modelo de planeación estratégica de la empresa familiar.

Fases	Actividades	Empresa	Familia	
I. Identidad ¿Quiénes somos? (empresa y familia)	Historia	✓	✓	
	Misión y valores	✓	✓	
	Estructura	De familia (genograma)	-	✓
		De empresa (organigrama)	✓	-
II. Diagnóstico ¿Dónde estamos? (empresa y familia)	Modelo de los tres círculos	✓	✓	
	Análisis interno y externo	✓	✓	
	Análisis de industria (Porter)	✓	-	
	Plan de vida personal	-	✓	
III. Rumbo ¿A dónde vamos? (empresa familiar)	Visión de la empresa familiar			
	Análisis y selección de escenarios (alternativas)			
	Definición de objetivos estratégicos			
	Validación por empresa, familia y propiedad			
IV. Estrategias ¿Cómo llegaremos? (empresa familiar)	Análisis y selección de estrategias			
	Acciones estratégicas (tácticas)			
	Definición de responsables			
	Diseño de indicadores			
V. Implementación y monitoreo ¿Vamos bien? (empresa familiar)	Plan operativo			
	Plan de incentivos y consecuencias			
	Seguimiento (rendición de cuentas)			
	Implementación y monitoreo			

4.3.1 Fase I - Identidad: ¿Quiénes somos?

En esta fase se profundiza sobre el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia por separado, respondiendo a la pregunta ¿quiénes somos?, aclarando su historia, misión y valores, y estructura (organigrama y genograma).

a) Historia de la empresa y la familia

Es imposible conocer nuestra verdadera identidad si no tenemos claro de dónde venimos; por ello es imprescindible conocer nuestra historia. Gran cantidad de familias y organizaciones rinden tributo a sus antepasados y los toman como ejemplo, logrando la inspiración para realizar sus sueños. Esto sucede con las familias que pasan de generación a generación detalles de hechos que eventualmente terminan siendo leyendas que dan luz a quienes las escuchan. Con las nuevas tecnologías, las familias realizan audiovisuales con las fotografías y documentos añejos de sus seres queridos y los transmiten a los jóvenes. Se recapitulan y escriben historias que se publican en breves libros privados que se atesoran y leen a sus hijos. En el caso de las empresas se da también este fenómeno, donde

orgullosamente se muestra al personal, clientes y amigos historias de fundación y transformación.

- Bimbo (www.bimbo.com.mx): Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.
- Televisa (www.televisa.com): Satisfacer las necesidades de entretenimiento e información de nuestras audiencias, cumpliendo a la vez con las exigencias de rentabilidad, a través de los más altos estándares de calidad, creatividad y responsabilidad social.

Las familias también han encontrado útil plantearse sus misiones. Estas suelen expresarse en el protocolo familiar (manual de compromisos de familia).

- Familia González: Apoyar amorosa y eficazmente a cada miembro de la familia en la satisfacción de sus necesidades y realización de sus sueños.
- Familia García: Crear y conservar una comunidad unida que permita el desarrollo integral de cada uno de los miembros de la familia, conservando las tradiciones y la cultura de nuestros padres.

Tanto la misión de la empresa como la de la familia deben definirse con la participación de sus miembros, ya que de lo contrario no se recogería el sentir general de los involucrados. No se trata de una definición democrática de la misión, pero sí de la participación de la colectividad, aunque a fin de cuentas sea afinada y/o aprobada por los altos mandos.

Al igual que en la misión, la definición de los valores ayuda a las organizaciones a conocer los fundamentos con los que deben actuar. Aquí algunos ejemplos de valores:

a) FEMSA (www.femsa.com):

- Respeto y desarrollo integral de colaboradores.
- Integridad y austeridad.
- Pasión por el servicio al cliente.
- Creación de valor social.

b) BELCORP (www.belcorp.biz):

- Somos auténticos: somos consecuentes con lo que pensamos, decimos y hacemos.

- Somos cercanos: creamos y desarrollamos relaciones de calidad y respeto que generan valor para todos.
- Somos emprendedores: nos retamos permanentemente a crear y crecer para hacer realidad nuestros sueños.
- Somos apasionados: disfrutamos intensamente lo que hacemos y creemos que lo extraordinario es posible.

Las familias también definen sus valores, como se puede ver en los siguientes ejemplos planteados con nombres ficticios:

- Valores de la familia Ramírez: humildad, honestidad, generosidad, dedicación, empatía, apertura, respeto, unidad, trabajo.

Como se puede observar, la familia Ramírez listó sus valores, pero no los definió, tal y como lo hizo la familia Sánchez (abajo). Se sugiere aclarar lo que cada uno de los valores significa, con la idea de evitar ambigüedades.

- Valores de la familia Sánchez:

Alegría: Llevo una vida equilibrada, de coherencia entre lo que pienso y lo que hago, además cultivo la salud de mente y cuerpo.

Generosidad: Actúo a favor de otras personas de manera desinteresada y con alegría.

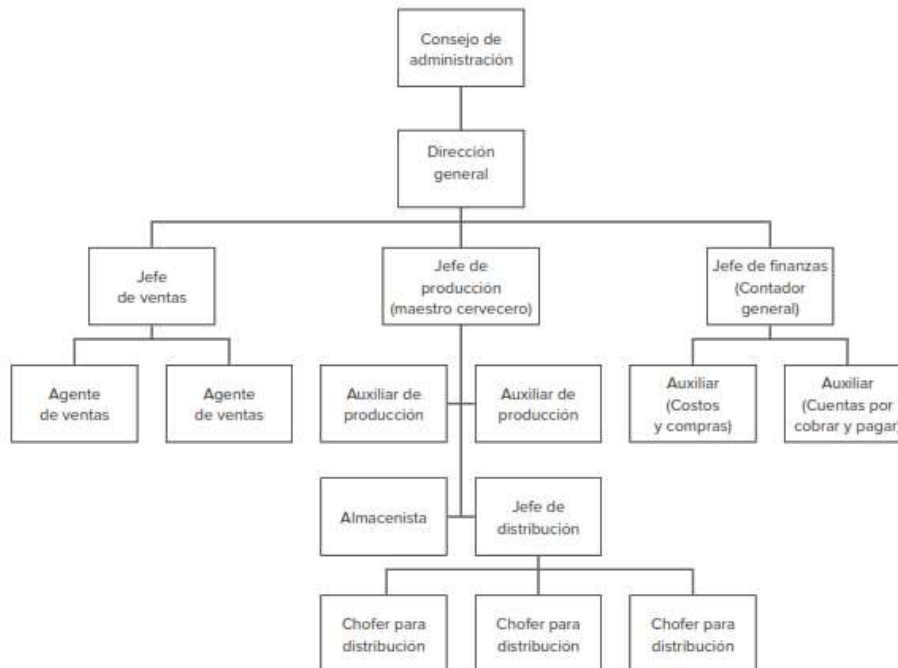
Atiendo a otros miembros de la familia prestando, escuchando y perdonando, buscando hacer la vida familiar más agradable.

Respeto: Respeto a los integrantes de la familia en su persona, opiniones y sentimientos así como su privacidad y decisiones.

Justicia: Soy justo cuando doy a cada miembro de la familia lo que le corresponde, respetando sus derechos.

Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma)

Es posible conocer la estructura de una organización (incluidos puestos y personas) al menos de forma preliminar, a través de su organigrama. De manera ordenada y gráfica es posible visualizar cómo está conformada la empresa, los puestos que existen y las personas que los ocupan.

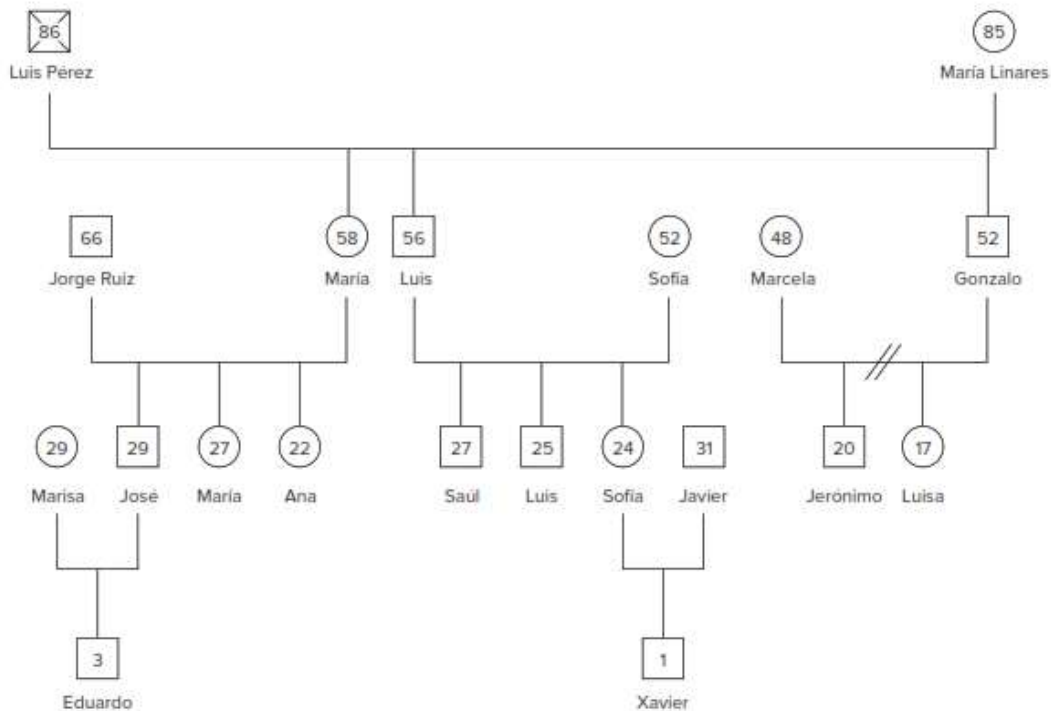


Ejemplo de organigrama de una cervecería

Evidentemente no basta con analizar el organigrama de una empresa para conocerla plenamente, pero es un paso ineludible para profundizar en su conocimiento.

El genograma es una herramienta de enorme utilidad para adentrarse en el conocimiento de la dinámica de las familias.

Aquí un ejemplo simplificado de genograma de una familia a quien asignaremos los apellidos ficticios Pérez Linares:



Ejemplo de genograma

4.3.2 Fase II - Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

El diagnóstico de una enfermedad representa uno de los mayores retos para un médico. Cuando se sabe cuál es el padecimiento, se da un paso gigantesco hacia la curación, aunque también es preciso aplicar el tratamiento adecuado. En esta fase corresponde precisar el estado actual de la empresa y la familia. Para ello es útil apoyarse en algunas herramientas que ayuden a conocer la situación y problemática.

Modelo de los tres círculos

Este modelo, contempla las dimensiones de familia, empresa y propiedad, es útil para identificar a las personas en función de su papel familiar, como trabajador y propietario (Tagiuri y Davis, 1998). Como se muestra en el siguiente ejemplo, es posible visualizar los diversos actores en el área que les corresponde, primer paso para comprender las circunstancias y motivaciones de cada persona.



Ejemplo de modelo de los tres círculos

A continuación se explica este ejemplo:

1. Propiedad: Juan es propietario, más no familiar ni trabaja en la empresa.
2. Empresa: Todos los colaboradores de la empresa salvo familiares y propietarios.
3. Familia: Todos los familiares salvo los trabajadores y accionistas de la empresa.
4. Propiedad y empresa: Laura y Pablo no son familiares, pero son propietarios y trabajan en la empresa.
5. Familia y propiedad: Doña Ana es familiar y propietaria, pero no trabaja en la empresa.
6. Familia y empresa: Carlos y Mauricio son familiares y trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Empresa, familia y propiedad: Don Carlos es familiar, trabaja en la empresa y es propietario.

La visualización de los participantes en la empresa familiar facilita la comprensión de las diversas inquietudes de quienes la integran, e incluso podría predecir algunas posturas, dada su naturaleza de propietario, familia o trabajador o sus diversas combinaciones. Como se comentó, esta imagen es tan solo un primer paso hacia una comprensión mayor del sistema.

Análisis interno y externo de familia y empresa

El análisis interno y externo, es comúnmente llamado FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), por su acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (inadecuadamente llamado de esa forma ya que mezcla variables de análisis interno con externo). Es una herramienta valiosa para lograr un buen ajuste entre las estrategias de la organización y sus características, y las de su entorno. Si bien esta metodología se ha utilizado para las empresas, también son útiles en el plano familiar.

Análisis en empresa

No basta con hacer un catálogo de fortalezas y debilidades, sino que hay que compararlas con los estándares de excelencia aceptados por la industria y realizar la comparación con las propias de los competidores. Otra reflexión que habrá que hacer es si estas fortalezas son fácilmente imitables; si no es así se hablaría de una ventaja competitiva que debiera tomarse en cuenta en la definición de estrategias. Ahora, es necesario considerar que las organizaciones se someten a su entorno, por lo que es preciso realizar un análisis externo que no solo considere el presente sino que también se proyecte hacia el futuro profundizando en las posibles oportunidades y amenazas que pueda ofrecer. En el siguiente cuadro aparece un ejemplo del análisis.

Empresa

A continuación se expone, de forma simplificada, el análisis FODA de una clínica de cirugía ambulatoria.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal bien capacitado • Equipo de última generación • Administración profesional y eficiente • Instalaciones de alto nivel • Conocimiento del mercado 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos (no economía de escala) • Tamaño inferior al promedio del mercado • Falta de reconocimiento de la marca
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado en cirugía estética y cirugía mayor ambulatoria • Aseguradoras interesadas 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Fácil entrada de competidores • Regulaciones gubernamentales y sanitarias macroeconómicas

En el caso de la familia, también es posible realizar este análisis, como veremos a continuación.

Familia

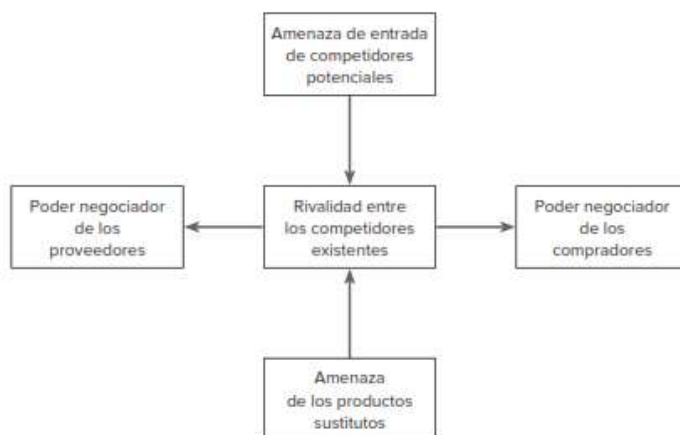
En el siguiente cuadro aparece el ejemplo de una familia a quien le asignaremos el apellido ficticio Reyes.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familia unida y en armonía • Buena educación y principios • Prestigio • Abundancia de relaciones sociales • Buena posición económica 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucha de poder entre familiares que trabajan en la empresa • Desinterés de los jóvenes por la empresa • Falta de comunicación entre algunos miembros de la familia
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la familia ocuparán posiciones de autoridad en empresas y gobierno • Se prevé una mejoría en la situación económica de la región en los siguientes años 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad y violencia • Algunos conflictos matrimoniales • Pérdida de la unión y armonía familiar por problemas en la empresa

Al igual que en el caso anterior es útil pensar sobre la vulnerabilidad clave de la familia, para reducir la posibilidad de que se presenten complicaciones que la pongan en riesgo.

Modelo de Porter: análisis de la industria

La comprensión del medio externo es fundamental para desarrollar e implementar estrategias eficaces. Se recomienda conocer las etapas en las que se encuentran los productos, las empresas y las industrias y realizar un buen análisis sobre la industria donde se desarrolla la empresa en cuestión. Para ello es valioso el análisis de Porter (1980). Son cinco las fuerzas que se explican en este modelo:



Plan de vida

Esta es una de las herramientas más valiosas con la que se puede contar para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal (asumo que cada persona tiene un

determinado “llamado” y es preciso descubrirlo). En el caso de las empresas familiares, es de vital importancia asegurarse de que cada uno de los elementos de la familia contratados en la empresa realmente tienen la vocación, el interés y la capacidad para entrar en ellas. También es importante que cada uno se desarrolle profesionalmente, ya sea dentro o fuera de la empresa familiar. De hecho, la familia trasciende a lo profesional, deseando que cada uno de sus integrantes alcance un desarrollo integral y logre ser feliz. Con la idea de hacer más sencilla la lectura y por la extensión e importancia del concepto de plan de vida, he considerado pertinente situarlo en el capítulo siguiente, terminando el modelo de planeación estratégica.

4.3.3. Fase III - Rumbo: ¿A dónde vamos?

A partir de esta etapa se integran las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

Visión

Esta fase comienza con el desarrollo de una visión. Esta visión, si bien se refiere a empresa, debe ser atractiva, convincente e inspiradora no solo para quienes trabajan en ella sino también para sus accionistas e incluso para la propia familia. A continuación se exponen dos ejemplos de visión de empresas conocidas:

- Visión 2020 de Samsung (www.samsung.com/mx): Inspirar al mundo, crear el futuro.
- Visión 2015 de Grupo Modelo (www.gmodelo.mx): Lograr que más de la mitad de nuestros ingresos provengan del área internacional e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional, manteniendo nuestra rentabilidad.

Análisis y selección de escenarios (alternativas)

Este paso requiere de una gran apertura e imaginación para poder contemplar alternativas interesantes que no son fáciles de visualizar. Esto puede suponer la utilización de nuevos paradigmas que propicien pensamientos diferentes.

La lluvia de ideas (brainstorming) es una técnica que rompe las estructuras de pensamiento tradicionales y permite identificar nuevas posibilidades y paradigmas.

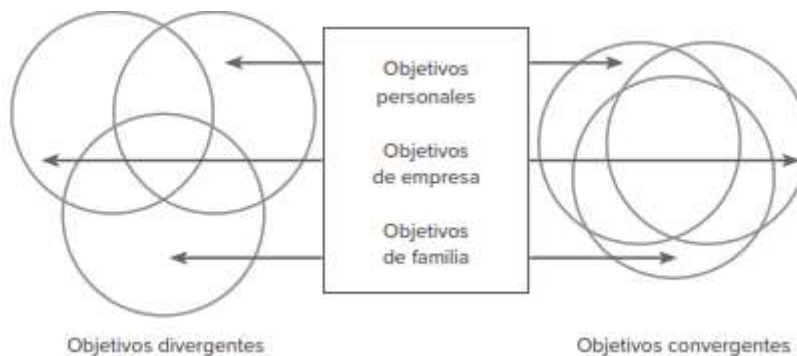
Uno de los principios en que se basa la tormenta de ideas es que la cantidad de soluciones propuestas determina la calidad de las mismas. Debe tenerse en cuenta que una gran

cantidad de posibilidades puede confundir a la persona que decide, pero si se realiza un cuidadoso análisis de selección, casi siempre se llega a un buen final.

La empresa familiar debe considerar escenarios muy diversos que contemplen las dimensiones de empresa, familia y propiedad. Habrá que plantearse tantas preguntas como sea posible e intentar responderlas con el cuidadoso análisis correspondiente. Por ejemplo, habría que considerar diversas opciones de sucesión, contrastando los escenarios previsibles con diversos sucesores (Juan o Pedro, Juan y Pedro o ninguno de ellos). Habría que analizar si los miembros de la siguiente generación serían capaces de trabajar juntos en armonía y productivamente, y si no es el caso, explorar las posibles salidas a una eventual ruptura que, visto positivamente, se puede tratar de oportunidades interesantes de crecimiento en diversos planos.

Objetivos estratégicos

En las empresas familiares exitosas los objetivos estratégicos de esta y los de sus propietarios y colaboradores suelen converger, por lo que es deseable que los objetivos personales de los familiares y trabajadores, de la familia como grupo y de la empresa coincidan en el mayor grado posible.



4.3.4 Fase IV - Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

Análisis y selección de estrategias

Walt Disney decía: “Si lo puedes soñar, lo puedes hacer” (If you can dream it, you can do it). Sin embargo, para alcanzar un sueño, no basta con desearlo: es preciso diseñar las estrategias adecuadas y ejecutarlas eficazmente. Si usted quiere trabajar en la empresa de sus padres y hacer que el negocio crezca y prospere en forma significativa, debe pensar con

cuidado sobre los pasos que debe seguir para que esto se realice. ¿Cómo debe prepararse?
¿Debe estudiar una especialización y tener experiencia en otros trabajos?

Las estrategias deben formularse por escrito y detallarse con precisión. Cada una de esas estrategias puede sugerir varias acciones estratégicas (tácticas) que deben ubicarse en el tiempo y medirse.

Son muchas las estrategias que pueden definirse y hay varios modelos que las clasifican. Las hay corporativas, de unidad de negocio o funcionales (Byars, Rue y Zahra, 1996). Durante tres décadas, Porter (1980) ha sido referente en este tema, y hoy se sigue utilizando su clasificación sobre estrategias competitivas genéricas que son:

- a) liderazgo general en costos,
- b) diferenciación, y
- c) enfoque o alta segmentación.

Definidas las estrategias, habría que precisar las acciones estratégicas de cada una de ellas.

Acciones estratégicas (tácticas)

Cada una de las estrategias debe ir acompañada por una serie de acciones específicas y bien enfocadas. Para este propósito, puede aplicarse la regla para el diseño de objetivos: que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un tiempo.

Dos ejemplos de acciones estratégicas de LG que llevaron a cabo para lograr ventas de 150 millones a lo largo de 2011 fueron:

- Lanzamiento de 20 modelos de smartphones en todo el mundo a lo largo de 2011.
- Inversión para reforzar su capacidad de innovación y desarrollo, así como su gestión de la calidad, y aumento de su plantilla en investigación y desarrollo a más de 6 000 empleados, lo que supuso 15% de incremento respecto a 2010.

Definición de responsables

Evidentemente es imprescindible definir a los responsables de ejecutar cada una de las acciones estratégicas para garantizar que se lleven a cabo eficazmente. Gran cantidad de experiencias indican que cuando no hay responsables en las actividades, las cosas salen mal.

Ahora, para encontrar la persona adecuada, hay que seleccionarla en función de sus capacidades para realizar el trabajo y dotarla de la autoridad y herramientas necesarias, además de asignarle el tiempo apropiado para que realice dicha acción.

Diseño de indicadores de desempeño

“Lo que no se mide no se controla”, es una de las frases más conocidas dentro de la disciplina de la calidad, dictada por Lord Kelvin hace más de 100 años. Para medir y controlar es conveniente diseñar indicadores de desempeño en las diversas áreas funcionales de la empresa pues estos permiten valorar los resultados obtenidos, para así poder realizar acciones correctivas o bien continuar con los planes trazados. Pueden verse como un semáforo e integrarse en un tablero de control (balanced scorecard).

Los indicadores pueden mostrar el desempeño de las empresas, departamentos, equipos, personas, procesos, etc. Los hay financieros, de ventas y mercadotecnia, de operaciones, de recursos humanos, etc.

En la industria de la hotelería se utilizan algunos como: porcentaje de ocupación, tarifa promedio e índice de satisfacción del cliente, valor que surge de la respuesta del cliente a un cuestionario sobre su estancia en el hotel.

4.3.5. Fase V - Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

De poco servirá haber realizado las cuatro fases anteriores si no se ejecuta y controla con eficacia. La sabiduría popular nos enseña esto con una frase maravillosa: “Orden dada y no supervisada, no sirve para nada”.

Además, un buen control puede propiciar que una organización aprenda con más eficacia. Byars, Rue y Zahara (1996) consideran que existe una relación entre el control (monitoreo) y el aprendizaje organizacional, y desarrollan un simple e interesante modelo que la ilustra:



Plan operativo

Esta herramienta puede reducirse a un esquema donde se ilustren las actividades por realizar y los tiempos correspondientes. A continuación se expone un ejemplo de plan operativo simplificado.

Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Firma del contrato																												
Fase I: Diagnóstico																												
Seminario de integración																												
Diagnóstico empresa-familia																												
Análisis de las competencias gerenciales (entrevistas individuales y cuestionarios)																												
Análisis de la dinámica familiar (reuniones de familia)																												
Fase II: Escenarios																												
Exploración de escenarios																												
Diseño de perfiles de vida y carrera																												
Diseño de escenario meta																												
Fase III: Gobierno y acuerdos																												
Conformación de los órganos de gobierno																												
Acuerdos de familia																												

Plan de incentivos y consecuencias

Habrá que asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados. Por ello es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia. Se podría pensar que basta con el salario para esperar un buen trabajo, pero podría ser necesaria una medida adicional como la asignación de un premio. Podría parecer cruel, pero en sentido inverso, podría tener sentido diseñar un plan de consecuencias. Esto frecuentemente tiene sentido con miembros de la familia propietaria, que pueden haber desarrollado un sentimiento de invulnerabilidad, a pesar de un bajo desempeño. Los familiares deben considerar que no por el hecho de serlo, tienen ganado su puesto de por vida, sino que, al igual que el resto de los colaboradores, deben responder permanentemente con eficiencia y responsabilidad. Si no fuera así, habría que plantearse consecuencias, que incluso pueden llegar al despido.

Seguimiento (rendición de cuentas)

Los directores de empresa deben rendir cuentas a su Consejo de Administración y al resto de los accionistas en la asamblea, los gerentes a sus directores, etc. Que nadie se ofenda por rendir cuentas, ya que es para el beneficio de la empresa y la familia.

Validación y ajuste

Con el proceso llevado a cabo en esta planeación estratégica, se incrementan las posibilidades de llegar al lugar deseado, maximizando la satisfacción de empresa y familia. Sin embargo, es normal que en el camino deban hacerse algunos ajustes, debido a múltiples factores, previos a una validación.

Cuando se han detectado algunas desviaciones, es necesario hacer un análisis de causas y proponer los ajustes correspondientes, pero teniendo claro que “el remedio no sea peor que la enfermedad”. Por ello, antes de realizar estos cambios, hay que hacer una validación que permita predecir si no se afectarán negativamente otras variables.

4.4 Financiación en la empresa familiar

Uno de los retos principales de las empresas familiares es su expansión y desarrollo, pero eso supone— en la mayoría de los casos - la necesidad de tener que acudir a financiación externa distinta al endeudamiento bancario. Más aún, tal financiación externa, por la propia naturaleza de este tipo de empresas, debe necesariamente permitir que convivan los intereses de los inversores con los principios familiares que las rigen.

Las empresas familiares se balancean en una cuerda entre la supervivencia y la consolidación debido a que el acceso al financiamiento puede convertirse en una verdadera prueba de fuego para su estructura. "Para las empresas familiares medianas, la obtención de créditos se convierte en un doble reto: por un lado, requieren recursos para concretar proyectos y, por el otro, esos recursos están condicionados a la generación de estructuras formales dentro del negocio. Cuando estas estructuras no son lo suficientemente sólidas para inspirar confianza, el financiamiento se otorga a tasas demasiado elevadas", explica Juan Carlos Simón, socio de la práctica de consultoría de PwC.

Hoy en día, cuando el crecimiento de los negocios requiere echar mano de todos los recursos disponibles, sobre todo de los tecnológicos y los económicos, contar con una

buena estructura administrativa, contable y financiera es esencial para atraer a posibles socios de negocios; los bancos y otros intermediarios son muy celosos a la hora de prestar dinero a empresas familiares y, en particular, cuando perciben cierto nivel de desorden o inconsistencias en la operación y en los reportes financieros.

Muchas empresas familiares, que en su mayoría son pymes, han tenido que replantear sus políticas financieras para sobrevivir, en el sentido de:

- Ser más conservadoras en sus inversiones.
- Disminuir su endeudamiento. La idea de a mayor deuda mayor rentabilidad ha pasado a la historia.
- Buscar financiación alternativa.
- Ser restrictivos con los dividendos.

Las empresas han aprendido que la falta de tesorería es una de las causas principales de su muerte y la gestión de la tesorería ha pasado a ser una de las herramientas fundamentales.

Hasta ahora. Las nuevas vías, principales alternativas a la financiación tradicional, son en la actualidad las indicadas esquemáticamente en el siguiente gráfico:



Crowdfunding

El crowdfunding es un modelo de financiamiento colectivo que se beneficia de las plataformas electrónicas y el internet para que cualquier persona en cualquier lugar del mundo pueda contribuir con pequeñas o grandes aportaciones con el fin de materializar distintos proyectos.

Este modelo contribuye a reducir la desigualdad de oportunidad entre las MiPyMEs e impulsa la innovación y la creación de empleos. Además, los emprendedores encuentran en él una manera eficaz, rápida y flexible de encontrar capital sin tener que pasar por los procesos burocráticos tradicionales.

¿Cómo funciona el crowdfunding?

¿Tienes un proyecto y un plan de negocios, pero te hace falta dinero para echarlo a andar? El primer paso es buscar la plataforma de crowdfunding que más se adapte a tus necesidades. En México existen varias opciones, algunas de ellas son: Donadora, Afluenta, Cumplo, Doopla, Prestadero, Yo te presto, Red Girasol y Fondify.

Cada plataforma ofrece modelos distintos de financiamientos colectivos, ya sea por:

Donación. Los donantes aportan impulsados por una motivación social o personal y no esperan un beneficio a cambio.

Recompensa. Los patrocinadores reciben una recompensa, ya sea un producto o servicio.

Capital. Los inversionistas aportan capital a cambio de un porcentaje de las acciones.

Deuda. Se busca la devolución del monto prestado más intereses; una forma de préstamo que no requiere de un intermediario financiero.

Una vez que hayas elegido el modelo y la plataforma, debes transformar tu plan de negocios a un formato simple y atractivo que atraiga la atención de los patrocinadores. Con la ayuda de audiovisuales debes especificar el por qué, cómo y cuándo estarás desarrollando el proyecto y cuánto dinero necesitas.

Una vez subido el material a la plataforma, tendrás un tiempo determinado en el cual se deberás reunir los fondos necesarios. Durante este periodo, cualquier persona puede aportar la cantidad que decida. La esencia del modelo es recibir montos pequeños de una multitud de personas.

Business angels

Los ángeles inversores, o ángeles de negocios, son personas que invierten su dinero en la fase inicial de compañías emergentes a cambio de una participación en capital. Habitualmente, ejercen también un rol de mentor y ofrecen su consejo y experiencia a los emprendedores.

Aportan capital.

Agregan valor a la gestión de las primeras etapas del negocio.

Ayudan a los emprendedores a lidiar con los factores de riesgo.

Pueden contribuir a solucionar problemas de liquidez de la empresa.

A estos 'ángeles' de la inversión se les incluye en la categoría de inversores "informales" y suelen ser personas con una amplia fortuna personal y una extensa experiencia en el mundo de los negocios. Por lo general, invierten entre 25.000 y 100.000 dólares en una empresa, aunque en ocasiones estas cifras pueden ser mayores.

El objetivo de los 'business angels' es, por un lado, obtener beneficio de su apuesta empresarial pero también, por otro, ayudar a los emprendedores a llevar al mercado su idea de negocio con éxito. El papel de los estos inversores llega a ser determinante en el caso de muchos proyectos empresariales, ya que al involucrarse no solo aportan dinero, sino habitualmente su experiencia, consejo, red de contactos y visión de negocios, lo que puede marcar la diferencia entre una idea y una compañía viable. Empresas hoy convertidas en gigantes corporaciones como Ford, Apple o Amazon, contaron con el apoyo de 'business angels' en sus etapas iniciales.

Inversión o alianza estratégica

Inversión o alianza estratégica, en la que el inversionista generalmente está interesado en obtener control sobre las decisiones y rumbo de la organización y no espera desinvertir en el corto o mediano plazo, por lo que su retribución se capitalizará por medio de dividendos derivados del flujo de la misma operación. Implica la creación, de sinergias con otras operaciones existentes o por la simple apreciación de la compañía durante el periodo en que se tenga participación en la organización. Sobre este esquema, se precisa que cuando llega a ser considerable la participación del inversionista, la organización familiar incurre en el riesgo de perder el control en los procesos de toma de decisiones, sobre todo cuando los grupos que en un inicio eran minoritarios controlan una parte considerable del negocio.

Crédito bancario

El financiamiento con bancos normalmente es a base de crédito. El crédito, también conocido como deuda, son recursos que provienen del banco y que aportan dinero con la expectativa de recuperarlo en un futuro, más un beneficio adicional por haberlo prestado, el cual se denomina como interés.

Esta es una de las opciones más socorridas. Antes de adquirir un crédito bancario, revisa las características del mismo: tasas de interés, plazos, comisiones bancarias y las garantías que la institución requiere de la empresa.

¿Qué es un crédito?

Para entender qué es un préstamo bancario o crédito, debes saber que es la situación en la que te ofrecen dinero que debes devolver durante un periodo de tiempo determinado. La condición es que deberás pagar la suma que te dieron más una cierta cantidad de intereses.

Existen diferentes tipos de créditos o formas de acceso a financiamiento, siendo muy importante que te informes muy bien de sus características y costos antes de utilizar alguna alternativa.

Una de las formas de crédito más utilizadas es la tarjeta de crédito, siendo un medio de pago que además permite pagar en millones de comercios, hacer compras en línea con seguridad y además es una herramienta que puede ofrecer diferentes promociones al ser utilizadas.

¿Cómo comparar opciones de financiamiento?

Cuando pides prestado dinero, deseas encontrar un crédito que satisfaga tus necesidades en el término más asequible y no solo en relación con los intereses. Al comparar entre bancos, estos son algunos de los términos que son muy necesarios de revisar.

Tasa de interés. La tasa de interés es el porcentaje del monto total que estás pidiendo prestado y que tiene un impacto significativo en el costo de financiamiento, así como en las mensualidades a pagar.

CAT. Se trata de un porcentaje que muestra, de manera anualizada, la suma de todos los costos asociados a un producto de este tipo.

Tarifas. Son los costos asociados que no tienen que ver directamente con la cantidad que pides.

Plazo del financiamiento. El tiempo en el que está pensado que puedas cumplir con el pago del crédito y los intereses.

Mensualidades. Se trata de la cantidad de dinero que tienes que pagar cada mes. Estas se ven afectadas por el plazo, ya que si son pocas, el monto será mayor y si son muchas, será menor.

Tabla de amortización de crédito. La tabla de amortización de crédito es un documento que te ayuda a visualizar cada una de las mensualidades, por lo que dura el financiamiento.

La cantidad total. Es la cantidad que incluye todos los cobros, los intereses y el dinero financiado. Se trata del costo de financiamiento totalizado con todo lo que se puede sumar.





Financiamientos gubernamentales

Nacional Financiera (Nafin), institución de banca de desarrollo mexicana, trabaja junto con la banca comercial ofreciendo productos de financiamiento para las micro y pequeñas empresas de los sectores industria, comercio y servicios. Es un tipo de financiamiento especializado con plazos y condiciones favorables para el desarrollo de negocios en crecimiento.

Características

 <p>MONTO Hasta 20 mdp</p>	 <p>TASA DE INTERÉS Anual conforme al destino</p>
 <p>PLAZO DEL CRÉDITO Máximo 5 años</p>	 <p>DESTINO Capital de trabajo y activos fijos</p>

¿Cómo obtenerlo?

 <p>01</p>	<p>Selecciona y acude al banco de tu preferencia (incorporado a este programa).</p>	 <p>02</p>	<p>Reúne toda la documentación y asegúrate de cumplir todos los requisitos.</p>
 <p>03</p>	<p>El banco realizará la evaluación de crédito y determinará su autorización.</p>	 <p>04</p>	<p>En caso afirmativo, deberás formalizar el contrato correspondiente con tu banco.</p>

¿Qué necesitas?

Ser una empresa formal o persona física con actividad empresarial.

Contar con antecedentes favorables en el buró de crédito

Al menos dos años de antigüedad.

Comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al financiamiento.

La documentación que te solicite el banco participante de tu preferencia.

¿Dónde tramitarlo?

- Afirme
- Banbajío
- Banca Mifel
- Bancoppel
- Banco Multiva
- Banorte
- Banregio
- Bansi
- BBVA
- Bx+
- Citibanamex
- Financiera Bajío
- HSBC
- Scotiabank
- Start Banregio

4.5 Importancia del apoyo financiero a la empresa familiar

En estudios previos sobre el comportamiento financiero a la PYME familiar, se ha discutido la relación entre el tamaño de la empresa y su estructura financiera, señalando que en el caso de empresas pequeñas el financiamiento proviene principalmente de préstamos familiares, crédito a corto plazo y financiamientos “ángel” (Berger y Udell, 1998). También, se puede apreciar al realizar estudios de la empresa familiar, la falta de un mercado financiero bien desarrollado y sistemas legales que las regulen (la legislación mexicana no contempla la personalidad jurídica este tipo de empresas), impide su crecimiento a un óptimo tamaño. Desde la óptica de los inversionistas esto es importante para la promoción de estrategias orientadas a la solución de esta situación (Beck, Demirgüc-Kunt y Maksimovic, 2006, Cull et al., 2006).

Es cierto que toda empresa necesita de fuentes de financiamiento para cubrir proyectos de inversión de mediano y largo plazo. Es así, como el acceso al financiamiento resulta un determinante para el crecimiento de una compañía, debido a que se puede destinar a la mejora de productividad, planes de expansión e incrementos de innovación tecnológica. De

esta forma, consiguen una mayor competitividad dentro del mercado. No obstante, los objetivos particulares de los negocios familiares influyen en la aversión al riesgo y en sus decisiones financieras. Según Niethardt (2008), este tipo de compañía no toma decisiones muy arriesgadas ni se caracterizan por altos niveles de ratios de deuda debido a la visión de trascender en el tiempo. De igual forma, los intereses propios de la familia convierten la opción de entrar al mercado de capitales en un dilema a pesar de la aceleración de crecimiento que ofrece este mercado y un menor costo de financiamiento que el sistema financiero.

La peculiaridad de los negocios familiares radica en los objetivos familiares que influye en la toma de decisiones sobre su política de financiamiento. En este sentido, se caracteriza por su tendencia a emplear sus recursos internos como fuente principal y luego, optan por el financiamiento externo como la emisión de deuda o préstamos dejando como último recurso abrir su capital al mercado de valores. A pesar de lo atractivo de utilizar otros medios de financiamiento, el endeudamiento puede ser riesgoso para una compañía, ya que, si no se cumple con alguno de los pagos o los covenants que piden las clasificadoras de riesgo, se empeora la calificación crediticia de la compañía. En consecuencia, se tiene menos acceso a mercados de deuda y a un mayor costo de financiamiento al cobrar una mayor tasa de interés.

4.6 Las grandes decisiones financieras

Deuda

Cuando las empresas familiares consideran el uso de fuentes externas de financiamiento, el apalancamiento sigue siendo con mucho la opción de financiación preferida para las empresas familiares, los resultados de la investigación dan evidencia de un orden de picoteo en la financiación de las empresas familiares, donde se prefiere la deuda en lugar de nuevo capital cuando se busca financiación externa adicional.

Capital externo

Otra corriente de investigación se centra en el uso de la equidad externa. Por un lado, varios estudios indican que la participación familiar parece dar lugar a un menor uso de la equidad externa. Por lo general, siguiendo la postura de Chen et al., (2016), la distancia entre las empresas familiares y los inversores externos es bastante grande, principalmente debido a la llamada brecha de empatía entre propietarios e inversores o debido a la retención generalmente preferida del control en lugar del crecimiento y desarrollo de la empresa. Por otro lado, contrariamente a la perspectiva del orden de picoteo, King y Peng (2013), encuentran que, en las industrias caracterizadas por la ciclicidad, la intensidad del capital y el crecimiento, las grandes empresas familiares cotizadas confían en la financiación de capital antes de la financiación de la deuda para financiar su expansión, principalmente por la fuerte aversión vinculada a la angustia financiera.

Ganancias retenidas frente a dividendos

La teoría del orden de picoteo establece que las empresas prefieren financiar nuevas inversiones primero internamente, a través de ganancias retenidas. Sin embargo, todas las ganancias que se retienen en la empresa no se pueden distribuir como dividendos. Esto ha llevado a los investigadores a examinar esta compensación (ganancias retenidas versus pagos de dividendos) a la que se enfrentan las empresas familiares a la hora de decidir cómo asignar sus ganancias. La mayoría de los artículos estudian la política de dividendos en el contexto de las empresas de titularidad pública, y aproximadamente la mitad de los artículos de dividendos de nuestra revisión de la literatura se centran en las empresas de Asia, donde muchas economías se caracterizan por la considerable propiedad familiar de las corporaciones cotizadas.

Pascale (2009), plantea las siguientes decisiones financieras:

La decisión de inversión: Las decisiones de inversión involucran la asignación de recursos a través del tiempo, y su análisis se ha ido orientando desde una evaluación particular de cada decisión hacia una evaluación de carácter global. Es decir, una empresa va a comprar un activo fijo y desea estudiar la viabilidad de esa inversión.

Originalmente puede interesar su estudio aislado, pero y esa es la tendencia que cada vez se va acentuando más, no solo importa el análisis de la inversión individualmente considerada, sino también sus efectos sobre el resto de las inversiones de la empresa. Se estudia entonces el portafolio de inversiones.

Las estrategias de inversión corrientes están relacionadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los activos a corto plazo asociadas a los niveles de ventas de la empresa. Según Van Horne y Wachowicz (2010), para cada nivel de ventas pueden corresponderse diferentes niveles de activo circulante.

Estas estrategias están enmarcadas dentro de las políticas que fijan la cantidad total de activos circulantes que debe mantener una empresa. En este sentido Weston y Brigham (1994: 463), afirman que pueden distinguirse tres alternativas:

- Política relajada: en la que se mantiene una cantidad relativamente alta de efectivo, valores negociables e inventarios y a través del cual las ventas son estimuladas por una política liberal de crédito, registrando altos niveles de cuentas por cobrar. Con esta estrategia la empresa asegura la disposición de recursos ante cualquier contingencia pero enfrenta el riesgo de pérdida por obsolescencia de inventario, cuentas incobrables y devaluación del efectivo por efectos de la inflación, así como altos costos de oportunidad y mantenimiento. Lo cual se traduce en un menor rendimiento y menor riesgo.
- Política restringida: en la cual se mantienen niveles mínimos de efectivo, de valores negociables, de inventarios, de cuentas por cobrar, en algunas ocasiones se pierden algunas ventas. Siendo esta estrategia la que proporciona el mayor rendimiento esperado sobre la inversión, al disminuir los costos y pérdidas asociados a una política relajada, pero asume también un mayor riesgo de insolvencia.
- Política moderada: constituye una posición intermedia, en relación con las señaladas anteriormente, implica lograr una sincronía entre los ingresos y los desembolsos de efectivo.

FUENTES CONSULTADAS

Amat, J. (1998): La continuidad en la empresa familiar, Gestión 2000.

Arias, J. et. al. (2019). Empresas familiares y sus decisiones de financiamiento: el impacto del grado de propiedad de la familia [Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business]. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1568>

Belausteguigoitia, Imanol, Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, Mc Graw Hill, México, 2004.

CAMPS, FERRÁN y PASTOR, XAVIER, "Gestión conflictos y empresa - La GAC: un criterio básico de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Grup de Recerca i Estudis deis conflictes (GRE), Catalunya.

Deloitte (2011). Modelo Institucional en la Empresa Familiar. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/arg-2020-modelo-institucional-en-la-empresa-familiar.pdf>

Díaz de los Santos (2010). La gestión de personas en empresas familiares.

Gallo, M.A., Cappuyns, K. (1997): "Consejos de Administración en Empresas Familiares: Características de Composición y Funcionamiento. Niveles de Utilidad", IESE, Documento de Investigación n° 346.

Gordon Gran (2011). Familias en Guerra. Deusto

Pindado, J. (2017): El patrimonio de la empresa familiar. En "*La empresa familiar: Análisis estratégico*", Ed. Deusto, p. 370.

Poza Ernesto (2011). Empresas familiares. Cengage Learning.

Rodríguez, J.J.; Rodríguez, M. (2007). El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

Sánchez-Crespo, A. (2012). "La empresa familiar: una cuestión de vocación". Artículo y Recursos Empresariales.