



Gestión de Empresas Familiares

Licenciatura en Administración y Estrategia de
Negocios

Quinto cuatrimestre

Enero – Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 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 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 tardes.

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 julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza 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 19 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 las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol 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, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. 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

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es 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 a los integrantes de la comunidad UDS.

Gestión de Empresas Familiares

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso el alumno sabrá organizar la información de la Gestión de Empresas Familiares de tal manera que está en capacidad de aplicar las cuestiones organizativas de la empresa familiar en aspectos clave como gestión, sucesión, fiscalización, etc.

Unidad I

Órganos de Gobierno

- 1.1 Ámbitos de gobierno en la empresa familiar
- 1.2 El consejo de familia
- 1.3 La junta de accionistas
- 1.4 El consejo de administración
- 1.5 El comité de dirección

Unidad 2

La sucesión

- 2.1 Transmisión de la propiedad
- 2.2 Tipo de propiedad de la empresa familiar
- 2.3 Decisiones de transmisión y estructuras de propiedad
- 2.4 Cuando transmitir la propiedad

Unidad 3

Gestión de conflictos en la empresa familiar

- 3.1 Sistema de arbitraje
- 3.2 Sistema de mediación
- 3.3 Sistema de evaluación neutral

Unidad 4

Financiación en la empresa familiar

- 4.1 Financiación y sistemas de control en la gestión de la empresa familiar
- 4.2 Diferentes maneras de financiación de la empresa familiar
- 4.3 Sistemas de control de gestión de la empresa familiar

Criterios de evaluación:

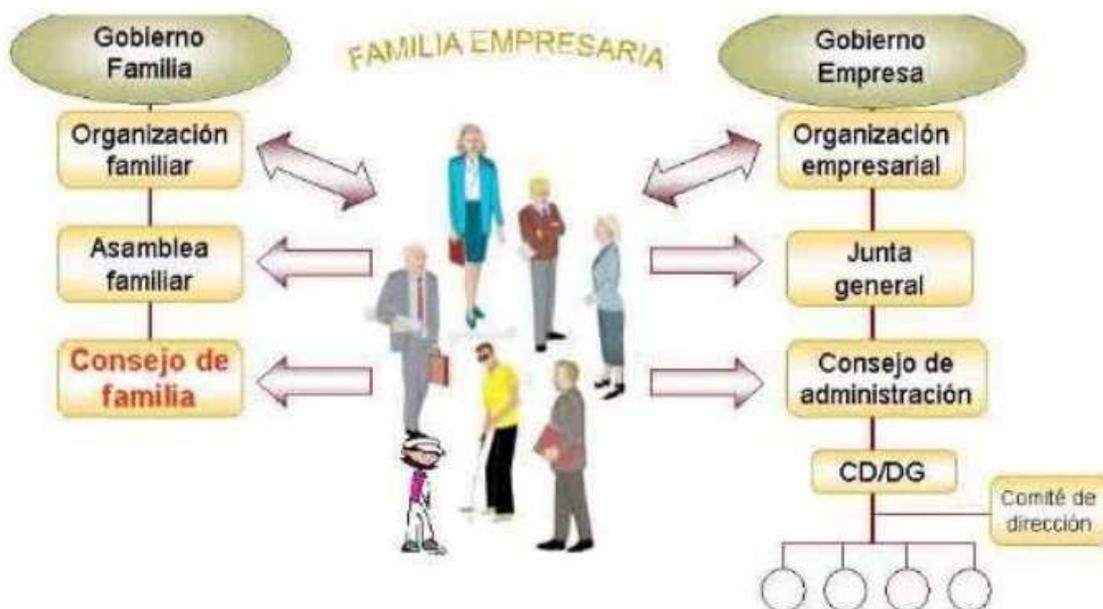
No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

Unidad I

Órganos de Gobierno

Muchas empresas familiares desaparecen no tanto por problemas empresariales, sino por problemas de la familia. Cuando se alcanza cierto tamaño o grado de diversidad, resulta indispensable la creación de un Consejo de Familia, el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. A continuación sugerimos algunas ideas para ponerlo en marcha.

Las estructuras aportan el soporte adecuado para la andadura empresarial. No aseguran la continuidad, pero contribuyen a la misma. Hay que disponer de estructuras para casi todo, y más todavía para gobernar una entidad tan compleja como es una empresa familiar, que podría esquematizarse de la siguiente forma:



El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. Es el foro en el que los miembros de la familia empresarial se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones.

La periodicidad de las reuniones es variable, pero éstas suelen darse entre dos y seis veces al año. Su propósito es que los parientes puedan expresar los valores, necesidades y expectativas de la familia frente a la empresa a largo plazo. Es recomendable que el Consejo de Familia sea multigeneracional y representativo de todas las ramas familiares, y que tenga un número adecuado de miembros.

Según “Empresas Familiares. Generación a generación”, de John A. Davis y otros autores, cuatro razones justifican la creación de un Consejo de Familia:

- Es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa.
- El Consejo traza el límite entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa.
- Profesionaliza la toma de decisiones, evitando las precipitaciones de las reuniones informales.
- Facilita la generación de un “código de intercambios” y de un plan familiar.

1.1 Ámbitos de gobierno en la empresa familiar

En cuanto a las competencias del Consejo de Familia, quizá las más importantes sean planificar la sucesión y el protocolo familiar (y en etapas más avanzadas, velar por su buen funcionamiento); pero también debe trabajar en temas como la cultura familiar, la política de dividendos de la empresa, la normativa de la venta de acciones y la incorporación de las nuevas generaciones. Además, ejercerá de mediador en los posibles conflictos familiares.

El Consejo de Familia no es un órgano inmutable: su composición y sus prioridades variarán en función de los nuevos miembros que vayan incorporándose a la familia, y del estadio en el que se encuentre la empresa. En la etapa de sucesión, por ejemplo, el Consejo estará centrado casi exclusivamente en esa cuestión. ¿Cómo crear un Consejo de Familia? Volviendo a Davis, algunas directrices favorecen la instauración de consejos exitosos.

En primer lugar, es preciso establecer un programa de reuniones (y cumplirlo). Por lo general, los consejos se reúnen cada tres meses durante los dos primeros años, y pueden reducir luego la frecuencia en función de los asuntos a tratar.

Debe prestarse atención al proceso. Es necesario crear la atmósfera adecuada para que todos los miembros se sientan libres para dar su opinión, considerando al fundador o patriarca como uno más.

Han de instaurarse responsabilidades claras de liderazgo en el grupo, si bien en ocasiones es aconsejable que el presidente del Consejo no sea el líder familiar.

Dirigir las reuniones con un estilo familiar pero no excesivamente informal, si puede ser fuera de la empresa y del hogar, incrementará la efectividad de las reuniones del Consejo de familia.

Las estructuras de subgrupos contribuyen a concienciar de la influencia de los puestos desempeñados en la empresa y en la familia.

Por último, recurrir a facilitadores externos, por lo menos en los principios, puede contribuir a otorgar una estructura al Consejo de Familia, y facilita por lo general una comunicación más sincera.

La Junta General.

- Participación de los accionistas en la sociedad. Participaciones minoritarias y no familiares.
- Los órganos de gobierno corporativo y familiar, cada uno dentro de sus competencias, promoverán la más eficaz participación de los accionistas en la toma de las decisiones esenciales de la Sociedad, harán público el contenido íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta General y facilitarán la representación del accionista en la Junta General y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto y contenido íntegro.

- Es importante que estos órganos apoyen de forma explícita la participación de los socios familiares minoritarios y la de aquellos que no pertenezcan a la familia.
- Los órganos de gobierno corporativo (el Consejo de Administración o las alternativas al mismo que elija cada empresa) elaborarán una propuesta de Reglamento de la Junta General, que ordenará su funcionamiento y demás cuestiones que atañan a la Junta de conformidad con la Ley y los Estatutos, que someterá a la Junta General para su aprobación.

➤ Tipos de órganos de administración

Las empresas familiares pueden optar por diferentes modelos de Administración. Las principales alternativas son la administración individual a cargo del fundador; los paneles informales de asesores y los Consejos de Administración.

- La elección de uno u otro modelo dependerá del tamaño y actividad de la empresa. Es recomendable que, a medida que la empresa crezca, se pase de un sistema basado en órganos informales a la creación de un Consejo de Administración.

- Función del Consejo de Administración.

Estas funciones son aplicables, en la medida en que sus características se lo permitan, al resto de modelos de órganos de administración.

La actuación del Consejo de Administración debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y la protección de los valores y la cultura de la organización, tratando que los planes de los gestores coincidan con los intereses de la Familia y del resto de inversores.

1.2 El consejo de familia

Concepto. Constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y

apoyar el cambio generacional. En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar.

A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

- Misión de la Asamblea Familiar. Tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Los objetivos esenciales de la reunión de una Asamblea Familiar deben ser:

- Informar y compartir la evolución de la empresa, sus expectativas y los planes de futuro a corto plazo.
- Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.
- Transmitir y divulgar la filosofía, los criterios y los contenidos del Protocolo Familiar en caso de existir tal instrumento.

Funciones de la Asamblea Familiar.

- * Comunica y promueve la visión familiar y empresarial.
- * Transmite el proyecto empresarial.
- * Informa de la marcha de la empresa.
- * Da la oportunidad a todos los miembros familiares, tanto a los que trabajan en la empresa como a los que no lo hacen, para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.
- * Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales.
- * Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.

* Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.

* Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de 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.

Funciones del Consejo de Familia.

- Sirve de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.

- Establece y actualiza los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo y lo traslada al Consejo de Administración.
- Mantiene la disciplina familiar en cuanto a la empresa y la protege de las interferencias familiares.
- Establece y supervisa el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela al de la empresa.
- Prepara la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Asesora a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Consejo de Administración y discute la validez y conveniencia de los mismos.
- En el caso de que exista un amplio consenso entre los accionistas, evalúa el funcionamiento del Consejo de Administración en su conjunto.
- Desarrolla planes para el patrimonio familiar y para la gestión de éste.
- Dirige los trabajos de elaboración y actualización del Protocolo Familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la Dirección de la empresa y la Asamblea Familiar.
- Es un foro adecuado para el desarrollo de acuerdos de compra y venta de participaciones y otros mecanismos para crear liquidez entre los accionistas.
- Es la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa.
- Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- Es conveniente que sea en este órgano donde se decida cómo y cuál debe ser la actividad laboral de los familiares en la empresa e incluso, en su caso, la ausencia de accionistas en los órganos de gestión corporativa.
- Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.
- Informa y da cuenta a la Asamblea Familiar de los trabajos realizados en el ejercicio así como de los trabajos en curso.

- Traslada al Consejo de Administración la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Representa a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos.
- Vela por el cumplimiento de los acuerdos sobre los intereses personales o particulares, favoreciendo y estimulando en todo momento la unidad y la armonía familiar.
- Establece el código de conducta que debe gobernar al propio Consejo de Familia.

1.3 La junta de accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones. Está formada por todos los accionistas y tiene, entre otras, la facultad de aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa, definir sus objetivos básicos y fundamentales, nombrar al consejo de administración y determinar sus facultades, aprobar las cuentas de cada ejercicio así como los presupuestos del siguiente, aprobar las ampliaciones o reducciones de capital, aprobar los repartos de dividendos, etc.

En las Empresas Familiares de 1ª generación es un órgano inexistente, puesto que por lo general el fundador es el único accionista. En la 2ª suelen ser los hermanos, aunque es habitual que no se reúna formalmente y que haya una delegación expresa o tácita de los accionistas pasivos a favor de los activos. Es en las Empresas Familiares en 3ª generación o generaciones posteriores donde este órgano adquiere mayor relevancia, puesto que el número de accionistas es ya mayor, los hay con participaciones muy diversas, la mayoría de ellos son accionistas pasivos, y provienen de núcleos familiares distintos (y por lo tanto han recibido una educación y unos valores diferentes).

Es en estos casos donde es muy importante que cada accionista sea muy consciente de su papel, de qué puede esperar y exigir de la empresa y qué no, de qué espera la empresa de él o ella, de cuáles son las necesidades de la empresa en un determinado momento para intentar hacerlas compatibles con las propias. Es importante que cada accionista familiar conozca la empresa, su historia, su presente y los planes y estrategias de futuro, que sea capaz de participar adecuadamente, conjugando sus intereses personales con los de la familia

como grupo y la empresa como entidad. Para ellos es fundamental la formación e información de los accionistas, es decir, de los miembros de la junta general de accionistas.

¿Qué hace la Junta General de Accionistas en la empresa familiar?

Los asuntos que debe decidir la Junta General de Accionistas, tanto en empresas familiares como no familiares, son de máxima importancia para la buena marcha de la compañía. Entre ellos, destaca aprobar la gestión social, las cuentas anuales del ejercicio anterior y decidir sobre la aplicación del resultado.

Asimismo, también se encarga de:

- Nombrar y separar a los administradores o liquidadores y, en su caso, auditores de cuentas.
- Ejercer la acción social de responsabilidad.
- Modificar los estatutos sociales.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Suprimir o limitar el derecho de suscripción y el de asunción preferente.
- Adquirir, enajenar o aportar a otra sociedad activos esenciales.
- Decidir una transformación, fusión, escisión o cesión global de activo y pasivo, así como el traslado de domicilio al extranjero.
- Disolver la sociedad.
- Aprobar el balance final de liquidación.
- Cualquier otro asunto que determine la ley o los estatutos.

1.4 El consejo de administración

A medida que una familia y su empresa se desarrollan, la necesidad de una gestión más eficaz por parte del Consejo de Administración es cada vez más intensa.

Cuando la empresa crece, y la familia madura, el número de accionistas familiares y no familiares se incrementa, lo que a su vez aumenta el potencial de conflicto de intereses y de

solapamiento entre los miembros familiares, los accionistas familiares y no familiares, y la dirección.

Esto sugiere que el Consejo de Administración de una empresa familiar posee un “recorrido” mucho mayor que en una empresa no familiar ya que el Consejo debe gobernar:

- a. la interrelación empresa-propiedad y, a la vez,
- b. la interrelación de dichas dimensiones con la familia.

Aunque el Consejo de Administración sea la última autoridad legal en cualquier empresa, en las empresas familiares, sus prerrogativas se encuentran, en la práctica, altamente restringidas y determinadas por la visión y los valores de la familia propietaria.

Esta dinámica de interrelación compleja determina situaciones y problemas diferentes que exigen del Consejo de Administración, en cada momento, prioridades y agendas diferentes en dos niveles:

- En el posible ejercicio de su doble papel de supervisor de la dirección y, a la vez, asesor y consejero de la empresa y de la familia; y
- En el equilibrio de su propia configuración, en la cual deberá prestarse una especial atención, entre otras cosas, a la presencia de consejeros independientes para asegurar que las decisiones de supervisión, orientación y soporte sean las adecuadas.

En las empresas de propiedad familiar, la familia necesita:

- velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia; y, a la vez,
- desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio.

El Consejo de Familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de:

- a. definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa;

- b. preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad.

La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa. En caso contrario, los costes y problemas para el funcionamiento de familia y la empresa pueden ser considerables.

Es conveniente que en el Consejo de Familia:

- Se dé cabida a puntos de vista o perspectivas diferentes.
- Se abogue por el consenso en las decisiones que conciernen a las políticas y objetivos de la familia en relación con la empresa.
- Se fomente la total transparencia de la información en el ámbito de la familia en lo que concierne a:
 - las operaciones y al proceso de toma de decisiones de la empresa; y
 - los asuntos asociados con la propiedad.

El potenciar estructuras informales o formales de gobierno de la familia (reuniones familiares regulares o un Consejo de Familia) - que faciliten la transparencia de la información relativa a la empresa en el seno de la familia propietaria y contribuyan, por tanto, a reducir las asimetrías de información entre sus miembros - alimenta el orgullo de la propia familia así como su compromiso e implicación con la empresa.

El desarrollo de estas estructuras es particularmente efectivo en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano en fase de primera generación para canalizar la información y propiciar la comunicación entre los miembros de la familia. Los resultados son más eficaces que la labor que el propio Consejo de Administración pueda llevar a cabo con dicha finalidad. El Consejo debe asumir, con carácter indelegable, las siguientes competencias:

- a) Revisión, orientación y aprobación de las estrategias generales de la sociedad.
- b) Apoyo a los órganos de gobierno familiar en la definición de la misión y la filosofía de la empresa.
- c) Fortalecimiento y creación de instrumentos que posibiliten una adecuada relación entre Familia, Propiedad y Empresa.
- d) Participación, junto con los órganos de gobierno familiar, en la definición de la política de dividendos de la empresa. Esta política deberá tener en cuenta los intereses de todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los no familiares, y las posibles necesidades de reinversión de beneficios que puedan surgir.
- e) Nombramiento y cese del Presidente, Consejero Delegado y Secretario del Consejo.
- f) Control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos.
- g) Identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de auditoría interna y externa.
- h) Determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.
 - i) Nombramiento, retribución y destitución de los más altos directivos de la sociedad.
- j) Apoyo a los órganos de Gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia.
- k) Formulación de las Cuentas anuales.
- l) Aprobación de inversiones o desinversiones relevantes.
- m) Creación de órganos de apoyo al propio Consejo de Administración con el objeto de mejorar su visión estratégica.

Procesos de gobierno.

El Consejo debe disponer de aquella información que le ayude a rentabilizar los activos de la empresa, a conocer las tendencias del mercado, el grado de satisfacción del cliente, la calidad del producto y todos aquellos otros elementos que le permitan orientar la estrategia y, enmarcar adecuadamente, las perspectivas de los negocios que lleva a cabo la compañía.

El Consejo de Administración deberá reunirse con la periodicidad que sea adecuada para seguir de cerca las actuaciones de los ejecutivos y adoptar las decisiones oportunas en relación con las mismas.

Además, se reunirá en todas las ocasiones en las que el Presidente o un número suficiente de consejeros así lo solicitaran, de acuerdo con sus Estatutos y Reglamento.

Con el objeto de mejorar la preparación de las siguientes generaciones, y siempre que se cuente con el consentimiento de una mayoría cualificada de accionistas, se podrá autorizar la asistencia al Consejo, sin voz ni voto, de aquellos familiares que en un futuro pueden incorporarse a la dirección de la empresa.

- El Reglamento del Consejo de Administración.

Cada Consejo de Administración debe dotarse de su propio Reglamento, en el que se recojan las normas que ordenan su régimen interno y de funcionamiento, debiendo regular, como mínimo, las siguientes materias:

- a) Funciones, tamaño y composición del Consejo.
- b) Estructura de Gobierno del Consejo.
- c) El Presidente del Consejo.
- d) El Secretario del Consejo.
- e) Procesos de Gobierno.
- f) Procedimientos y criterios a seguir para el nombramiento, reelección y cese de los Consejeros.
- g) La retribución de los Consejeros.
- h) Los deberes fiduciarios de los Consejeros: de diligencia, de lealtad y de fidelidad.

El Reglamento, que deberá ser puesto a disposición de cualquier accionista, tiene que orientarse hacia la simplificación de los procesos de tomas de decisiones, evitando fórmulas burocráticas que resten eficiencia al Consejo.

- Tamaño y composición del Consejo.

El Consejo de Administración deberá tener el número de miembros que resulte razonable para asegurar su operatividad y el trabajo de cada consejero, y poder contar con todos los medios necesarios para el mejor y más eficaz ejercicio de sus funciones.

En ocasiones, las empresas determinan el tamaño del Consejo en función de los diferentes grupos familiares que entienden deben estar representados en él. Esta decisión puede ser adecuada siempre y cuando no reste eficiencia por suponer un número demasiado elevado de consejeros, situación que suele darse en empresas de más de dos generaciones, y no traslade al Consejo de Administración cuestiones propias de los órganos de gobierno familiar.

- Composición.

El Consejo de Administración, a través de los consejeros, deberá representar el mayor porcentaje de capital posible, siendo aconsejable la presencia de consejeros independientes, teniendo en cuenta la estructura accionarial de la sociedad y el capital representado en el Consejo.

Se recomienda que las personas más significadas del equipo de gestión y, singularmente, el primer ejecutivo de la compañía, formen parte del Consejo.

- Estructura del Consejo

a) El Presidente del Consejo.

* El Presidente tiene la responsabilidad de promover el buen funcionamiento del Consejo. Deberá velar por que sus miembros reciban la información necesaria, participen de manera activa y se comprometan en sus tareas.

* Cada sociedad debe decidir, en función de su conveniencia, si el Presidente del Consejo puede compaginar su cargo con el de primer ejecutivo de la compañía, en cuyo caso se recomienda establecer medidas para que otros consejeros dispongan de facultades subsidiarias para convocar el Consejo, incluir nuevos puntos en el orden del día, remitir información al resto y, en general, hacerse eco de sus preocupaciones.

* El Consejo evaluará periódicamente la labor del Presidente en su condición de tal y en su condición de primer ejecutivo de la compañía.

b) El Secretario del Consejo.

* El Secretario del Consejo de Administración debe velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo, comprobar su regularidad estatutaria y vigilar la observancia de los principios de gobierno corporativo de la sociedad y las normas del Reglamento del Consejo y de la Junta General.

* Todos los consejeros deberán contar con la información necesaria para el eficaz ejercicio de sus funciones. Salvo otra determinación estatutaria o reglamentaria, corresponderá al Secretario del Consejo facilitar tal información.

1.5 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.

Para acceder a un Comité de Dirección en el desarrollo de una carrera profesional hay varios caminos posibles dependiendo de las distintas áreas de trabajo de una 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.

Para acceder al Comité de Dirección de una compañía se tiene que tener la suficiente capacidad para liderar cualesquiera de estas áreas así definidas. Hay dos caminos: la experiencia en áreas de soporte tipo Dirección Financiera o la experiencia a través del contacto directo con el negocio en funciones más operativas. Esta experiencia será mínimo de en torno a 15/20 años como experiencia total.

Hay áreas que hasta ahora han sido de manera más clara lideradas por hombres (la gran mayoría en cualquier caso), pero hay algunas donde las mujeres tienen mayor presencia. Estas serían la Dirección de Marketing y la Dirección de Recursos Humanos. Por tanto, hace falta una mayor presencia de mujeres en el resto de áreas donde claramente la responsabilidad ha

sido y es mucho más masculina. Para ello, es fundamental una mayor capilaridad de las mujeres fundamentalmente en el negocio o el "front" de las compañías.

Relación Consejo de Administración - Consejo de Familia

Bases.

Debe asegurarse la no intromisión entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (o los órganos de gobierno familiar) en el terreno de sus respectivas competencias.

Es muy importante que los propietarios comprendan adecuadamente las diferencias que existen en el papel y el funcionamiento entre las estructuras de gobierno de la empresa y de la familia y respeten sus límites a fin de poder trabajar de forma constructiva, evitando confundir gobierno corporativo con gobierno de la familia o viceversa.

Es necesario desplegar una pedagogía continua, especialmente en los órganos de gobierno de la familia, sobre:

- Qué se espera de cada estructura.
- Qué se espera de los miembros que participan en tales estructuras.
- Cómo funcionan tales estructuras y cuáles son los procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito.

Las estructuras de gobierno pueden implantarse, y ser puestas en marcha, con una relativa facilidad, pero si se desconocen sus límites, su papel y su funcionamiento, difícilmente podrán alcanzar los fines para los cuales han sido creadas. Serán estructuras formalizadas pero inútiles o escasamente operativas.

El Consejo de Administración, el Consejo de Familia y los accionistas deben, no obstante, cooperar y coordinar sus actividades y asegurar una buena comunicación a fin de propiciar el alineamiento y el consenso sobre las políticas, planes y objetivos de la organización.

El reparto de competencias que este modelo implica es flexible, ya que tanto el Consejo de Familia como el Consejo de Administración, deben trabajar en la visión estratégica de la empresa. No obstante, las competencias de uno y otro deben quedar claramente delimitadas.

- El Consejo de Familia como interlocutor del Consejo de Administración.

Es adecuado que el Consejo de Familia fije los valores, misión y los objetivos de la familia y la empresa a largo plazo; los traslade al Consejo de Administración y que éste oriente a la Dirección de la empresa sobre la estrategia a seguir para lograrlos.

Periódicamente, el Consejo de Familia ha de supervisar el cumplimiento de los objetivos marcados y proponer posibles acciones correctoras. Al mismo tiempo, si existe un amplio consenso entre los accionistas, el Consejo de Familia puede evaluar las actuaciones del Consejo de Administración.

El Consejo de Familia deberá mantener informado al Consejo de Administración de los cambios o novedades que acontezcan en la familia en general, o en el Protocolo Familiar en el caso de que exista tal instrumento.

El Consejo de Familia no debe devenir en un cuerpo de vigilancia mediante el cual los accionistas familiares controlen con férreo rigor y celo lo que hace o no se hace en la empresa o el rendimiento de los consejeros externos.

El Consejo de Familia debe, por tanto, complementar la acción y actuar de forma coordinada con el Consejo de Administración, y no intentar sustituirlo:

- El Consejo de Familia establece las políticas para la familia y efectúa recomendaciones de política al Consejo de Administración que conciernen a la familia.
- El Consejo de Administración establece las políticas para la empresa y puede efectuar recomendaciones y orientar al Consejo de Familia en asuntos que conciernen al negocio familiar.
- El Consejo de Familia no debería actuar ni decidir de forma unilateral en relación con muchas políticas y medidas sobre las que tiene la facultad directa de adoptar las decisiones finales.

Debe procurar, en cambio, trabajar con el Consejo de Administración a fin de obtener su orientación y/o contraste antes de hacerlas “oficiales”. Ejemplo de temas que conciernen a la familia que pueden ser abordados con este enfoque pueden ser:

- Los planes de sucesión.
- La política de dividendos que desea seguir la familia.
- Las posibles incorporaciones de miembros familiares al Consejo de Administración.
- Las posibles incorporaciones de familiares a los órganos de gestión de la empresa.
- La política de incorporación de miembros familiares en la empresa.
- La política de retribución de miembros familiares empleados en la empresa.
- El desarrollo de carrera y profesionalización de los miembros familiares.
- La posible entrada de socios estratégicos en la empresa.
- La gestión de la propiedad y de acuerdos de compra y/o venta de activos.

La necesaria coordinación y comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración debe materializarse de alguna forma. Los miembros de ambos consejos pueden interactuar y trabajar juntos mediante:

- un intercambio de información y de actualización sobre los objetivos perseguidos por ambos órganos con carácter regular; o
- con reuniones conjuntas de planificación con carácter anual; o
- contando con consejeros que formen parte de ambos consejos a la vez; y/o invitando a miembros del Consejo de Familia a participar en las reuniones del Consejo de Administración, o viceversa, invitando a las sesiones del Consejo de Familia al Presidente del Consejo de Administración, a un consejero familiar o al Consejero Delegado.

La organización de reuniones conjuntas entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración es un medio muy potente para canalizar la comunicación entre ambos órganos.

El presidente o líder del Consejo de Familia puede jugar un papel clave en la comunicación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración. Resulta adecuado que sea el elegido para representar al Consejo de Familia en sus relaciones con el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa. Como tal, es deseable que tenga un contacto frecuente con el presidente del Consejo de Administración o los consejeros. Esto permite asegurar una comunicación fluida entre ambos órganos.

El presidente del Consejo de Familia debe tener un elevado nivel de experiencia y competencia profesional, poseer un elevado grado de liderazgo en la familia, tener empatía con la familia y, a la vez, ser capaz de llegar a un acuerdo con todos los miembros de la familia. No es conveniente que además de ser presidente del Consejo de Familia, sea presidente del Consejo de Administración. No siempre el miembro familiar mejor capacitado para gestionar la empresa reúne el mejor perfil para atender los asuntos de la familia y coordinarlos en el seno de los órganos de gobierno familiares. Por ello, el presidente del Consejo de Familia debería ser elegido por la Asamblea Familiar o el propio Consejo de Familia, con independencia del estatus formal de uno u otro órgano, y no por los accionistas.

Unidad 2

La sucesión

Las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan no sólo el destino de ésta, sino también el del familiar que encuentra en proceso de retiro. La salida de este último tiene un impacto tanto para su familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación de negocios.

En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira, se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa. Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo.

Sin embargo, la sucesión no debe verse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. Todo empresario familiar en algún momento de su amplia carrera en los negocios, puede experimentar la necesidad de identificar y contar con el sucesor idóneo, aquel que dé continuidad al liderazgo empresarial que requiere la empresa para contribuir a su crecimiento cuando éste ya no se encuentre al frente, ya sea porque se encuentre en proceso de retiro, o simplemente porque desee tomar un descanso y permitir que su descendencia, si así se desea, asuma las responsabilidades del negocio familiar.

Cuando la persona al frente de la empresa familiar no puede continuar con la gestión del negocio, ya sea porque decide retirarse o por alguna otra razón, es natural que se contemple a algún miembro de la familia como “el sucesor” en primera instancia.

No obstante, si bien es factible ceder el control y la propiedad de un miembro de la familia a otro, no es tan simple como podría parecer, se requiere de una adecuada planeación para garantizar que el proceso de sucesión sea exitoso.

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:

1. 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.

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.

Sucesión Familiar: Herramienta para preservar el patrimonio

Si bien no es posible contar con cifras comparativas exactas a nivel internacional, existen tendencias que indican que las empresas familiares tienen una vida corta. En la actualidad se estima a nivel internacional, que aproximadamente dos terceras partes del total de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia durante la primera generación, y sólo entre el 5% y el 15% logran perdurar hasta la tercera generación bajo la dirección de la descendencia del fundador, mientras que el porcentaje restante de empresas cierran o son vendidas ante la carencia de competitividad en el negocio.

Existen diversos factores que contribuyen al cierre o venta de una empresa familiar como son: los resultados financieros obtenidos, la falta de visión estratégica y la globalización del mercado, pero uno de los factores primordiales es la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio. A diferencia de otros modelos de negocio, en los que la continuidad y

transcendencia de los mismos depende de la competitividad en mayor parte, en la empresa familiar es necesario, además de la competitividad, establecer un plan de sucesión del negocio con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices familiares.

Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado.

De acuerdo a los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:

1. El “rey”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
2. El “general”, planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
3. El “gobernante”, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
4. El “embajador”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

Cabe destacar que la opción más común entre las empresas familiares es: “No hacer nada hasta la muerte del fundador”, sin embargo lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación. El sucesor deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo.

De una u otra forma, la designación del sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio. Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

2.1 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.

2.2 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.

2.3 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.

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 traspasar sus 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.

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.

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.

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.

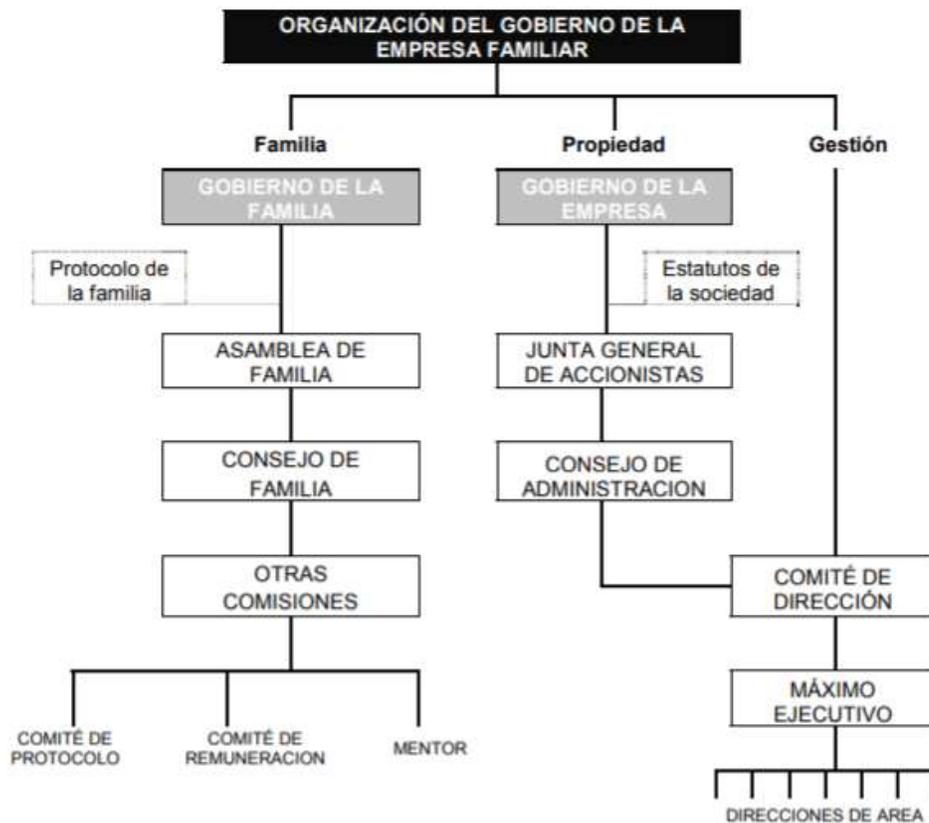


Proceso de sucesión

Estructuras de propiedad

A partir de la representación de los rasgos característicos de la empresa familiar a través del modelo de los tres círculos y de la interacción de los sistemas en él representados, familia, propiedad y gestión, es posible identificar una serie estructuras de gobierno de la empresa familiar, ya que estos tres sistemas, aunque interconectados entre sí, tienen unos objetivos y una forma de actuar diferentes. Entre los problemas específicos de cada uno de estos sistemas destacan:

- ✚ **En relación a la familia.** En este grupo se incluyen los problemas que surgen por no existir una clara distinción entre la empresa y la familia. Esto provoca las típicas tensiones y rivalidades entre los miembros del clan y un problema de solapamiento de roles. El resultado final puede ser el incumplimiento de las funciones y responsabilidades que tienen en el negocio, incumplimiento de horarios, diferencias en la retribución con otras personas que trabajan en la empresa, etc.
- ✚ **En relación a la propiedad.** Parte de los problemas identificados en este grupo se producen en los procesos de expansión del negocio, fundamentalmente cuando no se ha producido la reorganización necesaria en la estructura de la sociedad. Son problemas ligados a la participación de la familia en el capital social. Existe aversión a la pérdida de control de la propiedad y ese factor condiciona en muchas ocasiones el crecimiento de la empresa.
- ✚ **En relación al negocio.** Este problema está ligado en la mayoría de los casos al dominio de los criterios familiares y al estilo de dirección de los líderes. Además, la falta de profesionalización de los miembros de la familia provoca el retraso en el cambio generacional con el consiguiente problema para desarrollar una descentralización de funciones y la mejora continua del personal. Además, la resistencia a retirarse por parte del fundador o de los familiares que se encuentran en el poder, provoca una falta de planificación del proceso de sucesión, con las consiguientes consecuencias negativas para el negocio: la incorporación tardía de los posibles sucesores a puestos de responsabilidad o la lucha por el poder entre las distintas ramas de la familia, entre otros aspectos.



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.

2.4 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.

El protocolo familiar

Es un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida. Se podría definir como un acuerdo de voluntades consensuado que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la empresa, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de la compañía. En este documento, la familia empresaria recoge por escrito todo aquello que desee configurar como una reglamentación consensuada y debatida. Por ello, en su proceso de elaboración deben colaborar todos los miembros implicados, debatiendo todo lo necesario sobre los temas a incluir y contando con el consenso de todos ellos. La experiencia demuestra que el protocolo familiar resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir, y aunque su existencia no evita los conflictos, si reduce su aparición en un alto porcentaje.

No se debe confundir el protocolo familiar con los estatutos sociales de la empresa. Estos son un requisito legal indispensable para la existencia de una sociedad. Se tratan de un documento público cuyo contenido está regido por el Código de Comercio y otras leyes aplicables al respecto, de obligado cumplimiento y que corresponden a la forma jurídica

adoptada por la sociedad. En cambio, el protocolo es un código de actuación de la familia en relación a la empresa basado en el consenso de sus miembros.

Dado que no existen familias ni empresas iguales, tampoco hay protocolos iguales. Tampoco se trata de un documento que permanece inalterable. Por el contrario, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener su vigencia.

OTROS ÓRGANOS DE CARÁCTER FAMILIAR

Son órganos que surgen a partir del consejo de familia y que se constituyen en los casos de familias muy amplias. Entre otros se destacan los siguientes:

- Comité de seguimiento del protocolo familiar: Formado por un número reducido de miembros del consejo de familia, que se crea con el objetivo de solventar problemas de interpretación del contenido del protocolo familiar o cuando se observa la necesidad de actualizar el mismo.
- Comité de remuneraciones: formado con el objetivo de regular la política de dividendos, de retribuciones y las compensaciones económicas, tanto a los miembros de la familia que forman parte de la gestión, como de los ajenos a la misma e incluso para los familiares no accionistas.
- El mentor: Se crea con la finalidad de planificar el cambio generacional y buscar nuevos líderes dentro de la familia. Dada la disparidad de edades y la falta de trato en muchos casos en la etapa de “consorcio de primos”, a través del mentor se trata de buscar un acercamiento en las relaciones de los miembros más jóvenes de la familia que favorezca el buen ambiente y la calidad de las relaciones humanas, así como su aproximación a los valores de la familia en el negocio.

Conclusiones

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.

Para poder reducir los problemas derivados de esa interrelación, existen diferentes instrumentos y órganos de gobierno como son el Consejo de familia, el Consejo de administración externo y el Protocolo familiar, que además de favorecer y clarificar las relaciones entre familia y empresa, potencia la aplicación de prácticas de buen gobierno en la empresa familiar. La publicación de la “Guía de buen gobierno en la empresa familiar” (Instituto de la Empresa Familiar, 2005) y la posibilidad de inscribir de manera voluntaria sus protocolos familiares en el Registro Mercantil son un claro síntoma del avance hacia la transparencia y el buen gobierno por parte de estas empresas, mejorando así su estabilidad y seguridad.

Por último se aportan unos datos para la reflexión. A falta de referencias definitivas sobre la implantación de estructuras de gobierno en la empresa familiar y en la familia empresaria, se incluyen algunos de los resultados aportados por UNILCO de la encuesta nacional a empresas familiares publicada en 2004 (<http://www.unilco.com/principal>):

- ✓ El 70% de las EF ha pensado en regular por escrito las normas sobre la propiedad.
- ✓ El 75% desea que la empresa siga siendo de capital y trabajo familiar.
- ✓ El 74% cree que hay un líder en la siguiente generación.
- ✓ El 65% considera conveniente la incorporación de asesores o consejeros externos.
- ✓ El 60% no tiene establecido un acuerdo o método para valorar las acciones de la empresa.
- ✓ El 50% no tiene establecida una política de reparto de dividendos.
- ✓ El 55% no tiene normas sobre las disposiciones testamentarias y el 54% no las tiene sobre regímenes económicos matrimoniales.
- ✓ El 74% de los miembros familiares incorporados a la empresa lo han hecho sin un requisito previo. Sin embargo, el trabajo de estos y su retribución están regulados en el 56% de los casos.
- ✓ El 50% no tiene un plan de sucesión.
- ✓ El 77% piensa que han emprendido un verdadero proceso de profesionalización.

- ✓ El 47%, frente a un 31%, cree que es conveniente que propiedad y gestión coincidan.

Unidad 3

Gestión de conflictos en la empresa familiar

El mundo de los conflictos en el escenario de las empresas familiares, como hemos visto en el epígrafe anterior, puede llegar a ser muy variado. Pero 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 reticencia 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). Asimismo, aunque muchos miembros de las familias puedan pasar juntos mucho tiempo, esto no garantiza que haya una buena comunicación entre ellos. Ya que, la buena comunicación depende de otros factores, entre los cuales se encuentran en primer lugar la que denominamos “escucha activa”, ya que para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. En segundo lugar, elegir el “medio de comunicación” adecuado. En las empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera. Es importante saber cuándo puede utilizarse la comunicación escrita y cuándo conviene usar otro tipo de comunicaciones. Finalmente en tercer lugar, establecer una “comunicación ética”. En otras palabras, siempre conviene decir las cosas con claridad y honestidad, cuidando en todo momento la forma de decir las cosas a la hora de transmitir los mensajes, aún más cuando se trata de asuntos familiares. Hay que tener en cuenta que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones familiares, que después pueden terminar en conflictos empresariales. 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). Por esta razón, la dimensión familiar, que ejerce una gran influencia debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo. Por ello, a continuación, vamos a señalar algunas ideas que pueden ayudar a reducir el potencial de conflicto y mejorar la marcha en las organizaciones familiares.

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 como 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.

Aquí hablamos de un estamento cuya función principal es la de dirigir la organización desde una perspectiva a largo plazo, incorporando a la alta dirección los conocimientos técnicos, experiencia, orientación y supervisión. 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 muertos originados por los conflictos y permita el desarrollo y continuidad de las dos instituciones: la familia y la empresa.

El profesor Ayala de la Universidad de La Rioja, en función de ambas dimensiones es posible identificar cuatro estilos en el modo de abordar el conflicto en las empresas familiares:



1. Evitación. Consiste en no hacer nada, entendiendo que no merece la pena discutir o pelear por ninguna causa. Se deja pasar el tiempo, confiando en que el conflicto no emerja nunca. Es una opción terriblemente peligrosa, porque en este tema, suele ser válida la conocida ley de Murphy y el conflicto estallará en el momento más inoportuno.
2. Competición. Se fuerza a toda costa la satisfacción de los intereses propios, jugando con la disponibilidad de información. Un problema de esta estrategia es que se generan ganadores y perdedores que pueden tener influencias a muy largo plazo (incluso en próximas generaciones).
3. Adaptación. Se acepta que todas las partes no pueden obtener lo que pretenden y, en consecuencia, se acepta renunciar a los propios intereses, con independencia de si son o no positivos o negativos para el conjunto. Por esto, aunque podría parecer una estrategia adecuada puede tener efectos perniciosos a largo plazo.
4. Colaboración. Se promueve el intercambio de ideas y planteamientos entre las partes de manera libre y constructiva, buscando la mejor solución para el interés general.

Esta opción requiere de buena voluntad por todas las partes y se debe apoyar en una cultura de equipo.

Estos cuatro modelos no suelen darse en estado puro en las empresas, sino combinados los unos con los otros. Aun así son útiles para hacernos reflexionar.

Sistemas de resolución de conflictos

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.

- 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.

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.

Sistema de evaluación neutral

Procedimiento por el cual un auditor (ajeno al conflicto y experto en el tema) emite un informe, después de escuchar a las partes y de recopilar toda la información necesaria, en el que recoge:

- las posiciones y argumentos (de hecho y/o derecho) de cada uno de los interesados.
- y un sumario de recomendaciones, específicas para el caso concreto, para que los interesados lleguen a un acuerdo por si solos.

El sistema de evaluación neutral finaliza cuando las partes en conflicto alcanzan una solución.

3.1 Sistema de arbitraje

Si bien, el éxito de una empresa se analiza frecuentemente desde el punto de vista financiero, en el caso de la empresa familiar, lo realmente importante es proteger la interrelación entre la familia y la empresa. En razón a ello y a fin de garantizar el futuro de ambas, no sólo será relevante el rendimiento económico sino también que la familia se mantenga unida y comprometida con la empresa a través de los años, lo que podría ser llamado “rendimiento familiar”, siendo esta característica la que hará la diferencia entre una empresa familiar exitosa y una condenada a fracasar.

Por ello, todas las empresas familiares que han logrado incrementar el valor de éstas a través del tiempo suelen contar con políticas claras para regular la relación entre los familiares y la compañía, definiendo la misión y la visión tanto para la familia como para la dirección de la empresa, así como las responsabilidades de los parientes con respecto a esta última.

Es dentro de ese contexto donde se vislumbra mejor la funcionalidad del protocolo familiar, cuya razón de ser es, justamente, constituir un instrumento regulador de las relaciones familiares y empresariales, esto es, el soporte donde se establecerán las normas de conducta que cada integrante del binomio familia-empresa deberá cumplir, a fin de facilitar la prevención y solución de los conflictos que pudieran suscitarse al interior de la empresa familiar.

En este orden de ideas, el protocolo familiar constituye un acuerdo entre accionistas - familiares, quienes son titulares de bienes y derechos que desean gestionar unitariamente y preservar a largo plazo, regulando así, de manera conjunta, tanto la organización corporativa como las relaciones familiares inherentes a la empresa familiar.

El protocolo familiar regulará principalmente aspectos como la sucesión, el reparto de dividendos y el trabajo de los familiares en la empresa, entre otros. Asimismo, se establecen las fórmulas de mediación y/o arbitraje que se consideren necesarias para resolver futuros

conflictos familiares que desencadenan consecuencias en la empresa familiar, pudiendo entonces fijarse la institución arbitral, el número de árbitros, etc. Dicho protocolo deberá tener una naturaleza abierta que le permite aplicar la consigna “adoptar-adaptar”: adoptar nuevos conceptos para adaptarse al cambio, a fin de favorecer y facilitar la profesionalización de la empresa familiar dentro de un contexto de corporate governance, el cual posibilita que la empresa, aun siendo familiar, trascienda a sus titulares.

Sin embargo, a pesar de la utilidad del protocolo familiar en la resolución de conflictos, será el estatuto social de la empresa familiar el instrumento verdaderamente efectivo en la prevención y resolución de conflictos, debido principalmente a su carácter vinculante⁷. Es en virtud a ello que la elaboración del protocolo familiar de una familia empresaria va de la mano con un conveniente asesoramiento jurídico que ayudará a que lo expresado en dicho documento tenga poder vinculante a través de su incorporación al estatuto social y la celebración de acuerdos para societarios, entre otros mecanismos.

El arbitraje societario.

El arbitraje societario también es denominado arbitraje estatutario, en virtud que el convenio arbitral en el caso de las sociedades es incluido, casi siempre, a través de una cláusula en el estatuto social.

“Los expertos aconsejan a las compañías incluir en sus estatutos sociales una cláusula de arbitraje que permita acudir de inmediato a este sistema cuando surjan conflictos societarios entre la sociedad y los socios, o entre los administradores y los socios, así como la posibilidad de someter a arbitraje la impugnación de los acuerdos sociales que ha sido objeto de debate jurisprudencial y doctrinal, así como conflictos societarios entre la empresa, los accionistas, los acreedores y los auditores, o entre cualquiera de los anteriores” .

Todo ello a fin de evitar las complicaciones que acarrea el someterse a la vía judicial para buscar resolver las controversias que surgen al interior de una empresa familiar, tales como la demora en resolver el conflicto, la falta de predictibilidad en las decisiones judiciales, la exigua especialización de los magistrados, etc.

De lo citado previamente se puede colegir que pactar un convenio arbitral no constituye una obligación sino una potestad que tienen los fundadores y/o socios de una empresa, a fin de someter sus potenciales controversias a la jurisdicción arbitral. Asimismo, queda claro que dicho convenio podrá ser incluido como una cláusula tanto en el pacto social como en el estatuto social.

Respecto al convenio arbitral, se puede sostener que este constituye, principalmente, un acuerdo, en virtud del cual, las partes que lo celebran, deciden someter a arbitraje todas las controversias o ciertas controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una determinada relación jurídica contractual o de otra naturaleza, bajo este orden de ideas, el convenio arbitral en un grupo de empresas familiares podrá tener la forma de una cláusula estatutaria incorporada en el estatuto social de cada una de las empresas familiares miembro del grupo empresarial, sin perjuicio que exista un protocolo familiar general aplicable a todas las empresas que pertenecen a dicho grupo empresarial. Ello debido a que cada una de las empresas constituye una persona jurídica independiente, no siendo pues suficiente que el convenio arbitral estuviera estipulado sólo en el estatuto social de la empresa dominante.

Los grupos de empresas familiares no son ajenos a los problemas de gobierno corporativo, típicos de otros conglomerados empresariales. Más aún, creo que en ellos los conflictos intra-societarios clásicos suelen agravarse debido al factor “familia” que impregna toda la organización empresarial.

Es dentro de ese contexto que el arbitraje surge como un mecanismo alternativo de solución de los conflictos, cuya peculiar naturaleza hace que sea imperativa la presencia de un tercero imparcial, con cualidades y capacidades especiales, que dirima de la forma más rápida y eficaz la controversia que afecta al grupo empresarial familiar.

3.2 Sistema de mediación

La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan. Y puede ser una gran fortaleza o bien una debilidad, puesto que si surgen conflictos que los familiares no saben cómo atajar, lastran el compromiso y liberan una alta carga emocional, a la vez que debilitan el entorno empresarial y familiar.

La Mediación es una herramienta poderosa y novedosa, que ofrece una alternativa cuando las personas implicadas en el conflicto son incapaces de llegar a un acuerdo. En cualquier tipo de conflicto y sea quienes sean los intervinientes, y dando cabida a la multiplicidad de roles que cada sujeto en la empresa familiar acumula.

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”

3.3 Sistema de evaluación neutral

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.

Herramientas actuales para la prevención y resolución de los conflictos en las empresas familiares.

El abordaje de la Empresa Familiar, y en particular su conflictiva, requiere el enfoque sistémico, abarcativo también de los conjuntos que la integran, si se pretende entender su dinámica, punto de partida para elaborar una estrategia de prevención o resolución de

conflictos. Quien centralice su trabajo solamente en la familia o en la empresa, advertirá prontamente la imposibilidad de resolver los problemas.

Por otra parte, es posible que la empresa, como tal, requiera un análisis económico financiero que ponga de manifiesto las fortalezas y debilidades de su gestión. Puede requerir, quizás, un análisis organizacional que muestre la capacidad de los recursos humanos para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos que amenacen a la entidad. En tal caso se impondrá el trabajo interdisciplinario con profesionales de otras disciplinas, también especializados en esta materia.

Los consiguientes diagnósticos serán valiosos. Pero resultarán insuficientes si no se trata a la Empresa Familiar como a una entidad específica, con un temario y conflictiva propia, así debe abordarse si se pretende aportar soluciones genuinas.

Entre las áreas que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia están:

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la familia?
Poder y proceso de decisión	Los padres se visten con la autoridad.
Participación	Nacer da derecho a tener un puesto en la familia.
Remuneración y dinero	Cada uno recibe (o retira de la caja familiar) lo que necesita según criterio predefinido. La igualdad de derechos proviene de la pertenencia familiar.
Capacitación	Cada uno se entrena o capacita según su vocación o requerimiento personal.
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es en sí mismo un fin. Se propicia el crecimiento personal.
Evaluación y reconocimiento	No se hace diferenciación entre los distintos miembros. El reconocimiento es por pertenencia familiar.
Roles	Tienen que ver con el hecho afectivo, con la organización familiar y con las fuerzas o debilidades de las personas en el ámbito familiar.

Entonces, ¿Por qué algunas Empresas Familiares sobresalen por su éxito, mientras otras deben conformarse con sobrevivir, o aún peor, se debilitan hasta desaparecer? Existen muchas causas para explicar esta diferencia, que presentamos en el presente capítulo como “herramientas actuales para prevenir y resolver los conflictos en las Empresas Familiares”.

Las mismas son las siguientes:

- o La gestión de personas en la Empresa Familiar.
- o La profesionalización.
- o Capacitación.
- o Remuneración.
- o Evaluación de desempeño y promoción.
- o Comunicación.
- o La creación de estructuras de Gobierno (protocolo y consejo de familia).
- o Planificación de la Sucesión.
- o Sistemas de resolución de conflictos (mediación, arbitraje y evaluación neutral).
- o Planificación estratégica.

Unidad 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.

La encuesta bianual a Empresas Familiares 2012 de PwC arroja que una de cada cuatro empresas familiares prevé tener un crecimiento rápido y agresivo, mientras que sólo una de cada cinco empresas planea tener una consolidación de sus ventas en el corto plazo.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México el 90% de las empresas son familiares y generan siete de cada diez empleos.

Así, las empresas familiares alrededor del mundo consideran que existen obstáculos en el horizonte para lograr una consolidación efectiva. Además del financiamiento, otro de los obstáculos tiene que ver con los planes de sucesión. "Los conflictos familiares se visualizan en uno de cada dos casos como el motivo para tener problemas al interior de la empresa. Es importante que se construyan las bases para que los negocios perduren en el tiempo", señala el especialista.

Cuestionado sobre cuál será el impacto de la creación del Instituto Nacional del Emprendedor en las empresas familiares, Juan Carlos Simón explica que el principal paso a lograr es la reconfiguración del Fondo Pyme, pues será una señal de que los recursos disponibles se canalizarán de manera adecuada.

"Si partimos del punto en que uno de los más grandes retos es el financiamiento a tasas razonables, podemos intuir que la reconfiguración de este mecanismo de asignación de fondos podría significar la diferencia para muchas empresas que hasta ahora han quedado excluidas ", añade.

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, Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 2006, Cull et al., 2006).

Contexto Social

Con el contexto social se refiere en un amplio sentido a la industria de servicios financieros, la cual es parte y hace referencia a:

- Los valores y las actitudes: se refieren a las condiciones políticas en virtud de las cuales los individuos toman decisiones. Educación de los ciudadanos y los consumidores para elegir y actuar, que es lo que la educación financiera típicamente toma como iniciativas dirigidas a los ciudadanos y solo tiene sentido cuando el marco de condiciones y valores están en consonancia con los demás.
- El razonamiento económico: Modelo económico de la toma de decisiones racional.

- Capacidad de juicio en la vida económica: Este elemento se dirige a los consumidores en su calidad de ciudadanos políticos y agentes participantes en procesos democráticos.
- La sensibilización de las relaciones entre la esfera personal y la economía en su conjunto.
- Habilidades y conocimientos.

Existen algunos argumentos a favor de la educación financiera económica. De acuerdo con Gnan, Silgoner y Weber (2007), hay tres razones principales para impulsar la EEF de un país, las cuales a su vez justifican que instituciones públicas y privadas del sector económico y financiero desarrollen programas que la fomenten. Esas razones son:

- ✚ Aumento de la eficacia de la política monetaria.
- ✚ Requiere una comprensión del impacto económico de la política monetaria y de los efectos adversos de aumento de la inflación en la economía, los ajustes a las tasas de interés, la estabilidad de precios.
- ✚ Beneficia a la educación en general como un bien público, favoreciendo el desarrollo del capital humano, generando efectos positivos a largo plazo sobre el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad.

La función financiera

La función financiera de las empresas se centra en la obtención y aplicación óptima de los recursos monetarios (Nájera, 2003). La tarea de asignar recursos líquidos para operar proyectos productivos, tal vez en teoría sea relativamente sencilla; sin embargo, la función financiera, como método científico, precisa de herramientas especializadas cuya directriz está enfocada en emplear la mejor estrategia que maximice la ganancia con el menor riesgo posible, logrando generar la mayor riqueza posible (Brealey y Myers, 1993).

Los temas de administración financiera orientadas al valor, según Stewart Bennett (2000), pretenden identificar el principal modo de medir la maximización del valor del accionista que le permita tomar decisiones gerenciales. Concluyendo un negocio crea valor cuando la rentabilidad obtenida en un periodo determinado es mayor al costo de los recursos invertidos en el mismo. Al lograrlo, se obtiene un mayor valor para la empresa. A

continuación se enuncian los factores estratégicamente claves de creación de valor empresarial:

- 1) Maximización del valor de la compañía, con aumento en las ventas y su disminución en costos y gastos.
- 2) Desinvertir cuando sea rigurosamente necesario. Por ejemplo, reducir cartera, inventarios y activos fijos improductivos, pero sin descuidar la calidad en el producto y servicio al cliente. Aumentar la rotación de activos fijos y circulantes para generar más ingresos sin necesidad de adquisiciones de inversiones.
- 3) Alquilar equipos productivos, en lugar de comprarlos, reducir el plazo de cobro de clientes, los saldos de tesorería, con el objeto de mantener el rendimiento con menos inversión.
- 4) Analizar las inversiones que sean viables para el negocio, es decir, que rindan más que los costos de capital.
- 5) Reducir el costo promedio de capital.

Las grandes decisiones financieras

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.

Decisiones de inversión: 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.

4.1 Financiación y sistemas de control en la gestión de la empresa familiar

Las decisiones de financiamiento apuntan a cuáles son las combinaciones óptimas de fuentes para financiar las inversiones. ¿Cuál es la relación de endeudamiento más adecuada?, ¿cuál es la proporción de fondos de corto y largo plazo para mezclar en las deudas?

La decisión de dividendos

La política de dividendos debe balancear aspectos cruciales de la firma. Por una parte ella implica una retribución del capital accionario y, por otra el privar la firma de ciertos recursos.

Estructura de capital y endeudamiento

Barclay y Smith (1995), asumen que la decisión respecto a la estructura de capital es una de muchas decisiones financieras que se toman simultáneamente. La empresa decidirá entre financiarse con deuda o con patrimonio. Si se inclina por la emisión de deuda deberá decidir acerca de su madurez, prioridad, si esta será pública o privada, provisiones y cláusulas, lo cual define la estructura de endeudamiento. Lo anterior debería estimarse mediante un sistema de ecuaciones simultáneas que incluya estas decisiones; sin embargo la teoría aun no logra identificar todas las restricciones de este sistema, de igual manera según Ross et al (2012), la estructura de capital es la mezcla de deuda y capital usada por una empresa para financiar sus operaciones. Según Rodríguez (2010) el estudio de la estructura de capital intenta explicar la combinación de acciones y deuda a largo plazo usados por una firma para financiar inversiones reales. La mayor parte de las investigaciones se ha centrado en la proporción deuda versus el patrimonio observado en la parte derecha del balance general.

4.2 Diferentes maneras de financiación de la empresa familiar

El 58% de las empresas familiares están actualmente buscando financiamiento externo para respaldar sus planes de inversión, pero encontrar al socio inversionista estratégico adecuado puede ser un reto, de acuerdo con la encuesta Asuntos de familia: Financiamiento para empresas familiares por inversionistas emprendedores.

El estudio fue desarrollado por KPMG en conjunto con Mergermarket encuestaron a 125 empresas familiares sobre los tipos de inversión que requieren, a sus inversionistas electos y su experiencia previa en la recepción de la inversión de Individuos de Alto Valor Neto (high net-worth individual o HNWI, por sus siglas en inglés) u otras empresas familiares. A través de este estudio se ha identificado una ruta alternativa para la inversión con la participación de HNWIs, muchos de los cuales tienen experiencia en los negocios familiares, así como capital y capacidad de inversión significativa.

Se estima que hay hasta 14 millones de Individuos de Alto Valor Neto alrededor del mundo con unos 53 mil millones de dólares de riqueza. Los resultados de la encuesta muestran que las principales prioridades de estos potenciales inversionistas y las empresas familiares se alinean.

El 60% de los HNWI's está en búsqueda de opciones para mantener y apreciar su capital en el largo plazo. De estos, 42% ha invertido ya en empresas familiares, donde 95% de estos inversores comenta que han sido buenas y positivas experiencias.

Este tema de inversiones se vuelve relevante porque las empresas familiares son de gran valor tanto económico como social para México y el mundo. Estas crean más de 70% de los empleos formales en México y un porcentaje cercano a 52% del PIB. Sin embargo, a pesar de su gran impacto dentro de la economía, muchas se ven limitadas al enfrentarse con obstáculos y complejidades al buscar opciones de fondeo y préstamos. Una opción, que cada vez se vuelve más común y atractiva para las organizaciones, es buscar inversionistas emprendedores.

Esquemas tradicionales de financiamiento como la banca, pueden ser complejos, rígidos y caros para este tipo de organizaciones, que por su estructura y tamaño no pueden cubrir. Otro tipo de opciones es buscar financiamiento vía Fondos de Capital, o en su caso, contar con potenciales socios estratégicos corporativos.

A menudo dichas opciones significan para la organización el perder el control del negocio; estos grupos regularmente buscan tener mayoría accionaria en corto o largo plazo y/o derecho de administración de la organización, donde esta situación es altamente estresante y muy recurrentemente no aceptada por la empresa familiar. A raíz de esto, muchas empresas familiares se han visto limitadas en la obtención de financiamiento, lo que les impide crecer y desarrollar su potencial.

En México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) son en su gran mayoría empresas familiares, suman 99% del padrón empresarial del país. La cifra es similar en Estados

Unidos (EU), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar. Estas compañías tienen grandes necesidades de fondeo, sin embargo también se enfrentan a diversas restricciones y limitantes al mismo. Uno de sus factores críticos de éxito (fondeo) está en riesgo.

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.

En el caso de la empresa familiar, 58% está en búsqueda de financiamiento. 42% de las empresas familiares encuestadas ya ha levantado fondos con HNWIs, donde de dicho porcentaje, 92% dice que han sido buenas experiencias, comparadas con otro tipo de fondeos/financiamientos.

Unos (inversionistas) buscan colocar su capital en opciones que sean atractivas en retorno. Las otras (empresas) buscan fuentes de financiamiento con esquemas de otorgamiento flexibles y a su medida. Aquí es donde la capacidad y la necesidad se encuentra/complementa.

Derivado de la encuesta se observa una necesidad, así como viable relación natural, entre estos inversores y las empresas familiares. Se necesitan mutuamente. Sin embargo, como retos relevantes vemos el lograr que se tenga conciencia y conocimiento de estos mecanismos y su viabilidad. El concepto es de gran valor, sin embargo tanto empresas como inversores lo deben conocer y comprender para en algún momento lo puedan materializar.

Si bien este esquema es más flexible que otras fuentes de financiamiento, también tiene requisitos mínimos. Para que esta asociación se pueda eventualmente consolidar, la empresa familiar requiere un nivel mínimo de orden, formalización y profesionalización. Los temas obligados a considerar son:

- Tener un marco plural, objetivo y consolidado de Gobierno Corporativo
- Establecer políticas, procesos y procedimientos mínimos de control en salvaguarda de activos, generación de información financiera y eficiencia
- Contar con información suficiente, transparente y ejecutiva sobre bases recurrentes

Recordemos que estos inversionistas buscan oportunidad y pueden ser flexibles en sus condiciones; sin embargo, también buscan una salvaguarda mínima para su capital, lograr confianza entre los dos grupos es fundamental.

Otros hallazgos clave de la encuesta son:

- 87% de las empresas familiares indica que mantener el control del negocio en corto, mediano y largo plazo, es fundamental en cualquier posible negociación de financiamiento
- Más de tres cuartas partes de los encuestados (76%) aseguran que la familia posee una participación mayoritaria en el negocio y busca continuar así
- 60% de los HNWIs están buscando inversiones con riesgos razonables y una rentabilidad razonable, y se centran en la apreciación del capital a largo plazo. Ambas características están emparejadas con inversiones en negocios familiares.

Para el caso de México, la experiencia de los empresarios a la hora de solicitar algún tipo de crédito o financiamiento no ha sido tan positiva, siguiendo la tendencia global, en México, 32% de los encuestados reconoce que sí ha tenido algún tipo de dificultad o complicación.

Si bien hay retos en ambos lados, la encuesta global revela que tanto las empresas familiares como los HNWIs tienen un apetito por la inversión y podrían llegar a ser socios altamente

compatibles. Aunque se tiene que desarrollar trabajo previo para lograr esta mancuerna de éxito.

En los últimos años, la crisis económica y la constante innovación han cambiado el mundo. Los servicios bancarios ofrecidos hoy en día por el sector financiero tradicional también están haciendo evolucionar los modos de obtener financiación por parte de las pequeñas y medianas de las empresas (pymes), que en su mayoría son y seguirán siendo empresas familiares. Ahora más que nunca hay que tener presente que lo que es bueno hoy puede no ser bueno mañana.

Por otra parte, la inversión en tecnología e innovación, que tantas empresas llevan a cabo, también se ve reflejada en el activo de muchas pymes, en forma de activos intangibles como fondos de comercio, marcas, investigación y desarrollo dirigida a la innovación etc... activos intangibles que cada vez tienen un mayor peso específico en los balances. Este punto es uno entre los varios que dificultan a la banca tradicional conceder la financiación a las pymes, pues los departamentos de riesgos de los bancos prefieren los activos tangibles, del tipo de los inmovilizados en terrenos y edificios, como mejor garantía.

Al mismo tiempo, si en los países desarrollados, las mayores entre las grandes empresas eran manufacturas, hoy y en el futuro las empresas que más crecen son las dedicadas a la tecnología, la salud y el bienestar. Así puede observarse, como ejemplo que las mayores empresas por capitalización bursátil en 1993, eran EXXON, WAL MART y GENERAL ELECTRIC, han cedido su puesto en 2014 a APPLE, GOOGLE y MICROSOFT.

Algunos de los factores determinantes de la situación actual de la oferta de financiación a las pymes son los siguientes:

- El alto endeudamiento de las entidades de crédito con el sector financiero exterior.
- El incremento del déficit público español, que es financiado principalmente por el sector financiero.
- La necesidad de las entidades financieras de incrementar sus recursos propios.

- Las dificultades de pago de muchas empresas, lo que tiene como consecuencia la subida de la ratio de morosidad de las instituciones financieras.
- La elevada ratio de la financiación proporcionada por las entidades bancarias a las pymes que es del orden del 80% en España, en comparación con el 20% en USA y de alrededor del 50% en países como Francia y Alemania.

A los criterios de inversión tradicionalmente seguidos por los bancos para tomar decisiones: seguridad, rentabilidad y liquidez, hay que añadir hoy en día el nuevo criterio de la diversificación del riesgo de la inversión, tanto en países como en sectores. La actuación de los bancos con las pymes se ha centrado en lograr mayores garantías a los préstamos, en unir el riesgo con la rentabilidad, cobrar mayores intereses a mayor riesgo, y en acortar los plazos, es decir, los vencimientos de sus créditos.

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

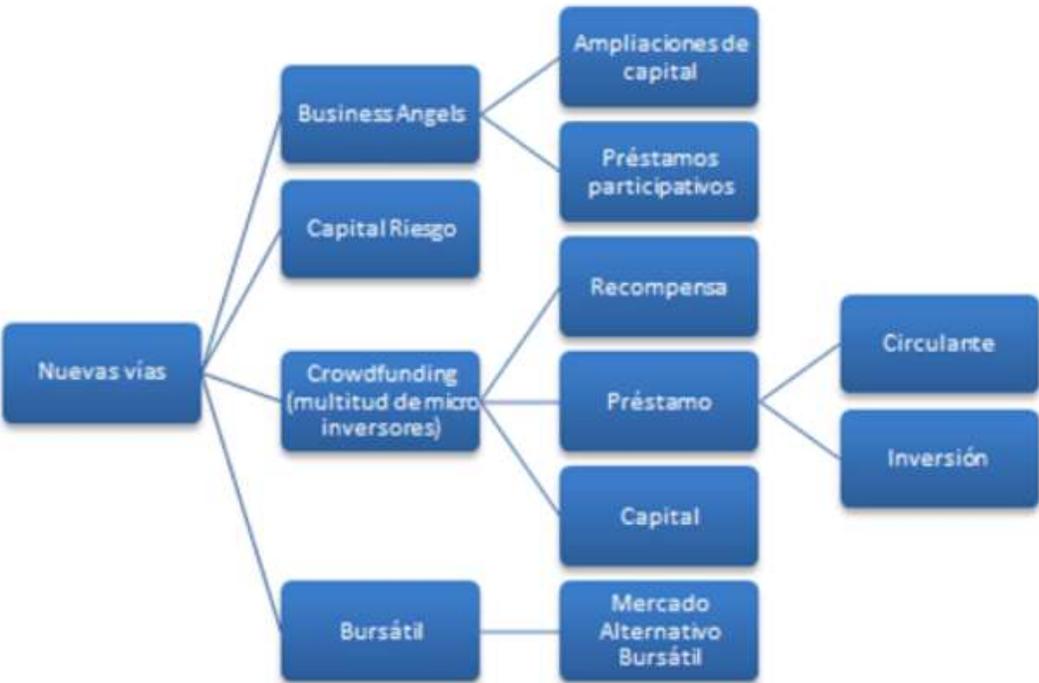
- ✚ Ser más conservadoras en sus inversiones.
- ✚ Disminuir su endeudamiento. La idea de a mayor deuda mayor rentabilidad ha pasado a la historia.
- ✚ Buscar financiación alternativa.
- ✚ Ser restrictivos con los dividendos.
- ✚ Las empresas han aprendido que la falta de tesorería es una de las causas principales de su muerte y la gestión de la tesorería ha pasado a ser una de las herramientas fundamentales.

Al mismo tiempo, este tipo de empresas ha comprendido que para ser más creíbles tiene que mejorar la transparencia y fiabilidad de su información económica financiera. La práctica habitual de disponer de distintos balances, para entregar cada uno de ellos según la situación, está cambiando. No se puede engañar, los interlocutores cada día están mejor preparados.

Por otra parte la tradicional resistencia de las empresas familiares a la apertura de su capital social a nuevos socios dificulta el crecimiento de muchas de ellas, y es un factor cultural que no se arregla en poco tiempo, sino a medio y largo plazo. Es necesario cambiar la idea de no “perder el control” y aceptar a los inversores que aporten valor.

Financiación alternativa

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



Estas formas alternativas de financiación se llevan a cabo principalmente como ampliación de capital, o como préstamo participativo, o cuotas participativas. Sin embargo, cada caso es diferente por ello no existe una única solución, la solución dependerá de la estrategia de la propia empresa familiar, de su cultura e idiosincrasia.

En general y hasta la fecha las empresas familiares (pymes) han sido reacias a que los inversores participen en su gestión. Si esta es la situación parece que la solución

recomendable será acudir a los préstamos participativos, ya que estos presentan las siguientes ventajas:

- Suelen ser a largo plazo y se establece la fecha de vencimiento, es decir, el empresario conoce cuando se irán los inversores.
- Los inversores casi siempre acuerdan un interés que tiene un componente fijo y otro variable en función de la actividad, de los resultados y del tipo de empresa. Por ejemplo: el beneficio neto, el volumen de negocio, el patrimonio total, etc .
- En caso de un eventual concurso de acreedores o de una liquidación de la empresa, en la prelación del crédito, estos préstamos se sitúan después de los acreedores comunes y antes del capital.
- Se consideran patrimonio contable a los efectos de una reducción de capital y de una liquidación de la sociedad, cuando estas resulten obligatorias según la actual legislación mercantil. El préstamo participativo no equivale a poseer acciones o participaciones de la empresa pues no supone cesión de capital al prestatario, es decir no tienen derechos políticos.

Business Angels

Una de las alternativas más importantes a las que pueden acudir las pymes para obtener financiación son los Business Angels.

Un Business Angel es un inversor privado que invierte su dinero en proyectos escalables, es decir, proyectos en los que es previsible un importante crecimiento. El Business Angels además puede aportar sus conocimientos y experiencias a la empresa a la que invierte.

Hay varias clases de Business Angels, siendo los más significativos:

- Inversores financieros, que invierten sus ahorros esperando una plusvalía, pero que no se implican en la gestión de la empresa.
- Inversores que aportan capital y se implican en el desarrollo del proyecto. Inversores que solo aportan su trabajo profesional y experiencias, actuando como un “consultor” que es remunerado con una participación en el capital.

En el mundo anglosajón, los Business Angels, ya con bastantes décadas de existencia, invierten una cantidad que con frecuencia llega al 5% de su patrimonio personal líquido. En España, hoy en día, los Business Angels no llegan a invertir más del 0,5%.

El inversor Business Angel establece su propia estrategia de inversión, es decir, se fija el importe total a invertir y el de cada inversión; la fase del proyecto en que para él es más adecuado invertir, pues cuanto más incipiente es el proyecto más riesgo asume; los sectores en los que invertir; los plazos para realizar la inversión ; etc.. Hay que tener en cuenta que se trata de un dinero a riesgo, que se puede perder, por lo que una vez estudiada la inversión, lo prudente suele ser solo invertir la mitad del importe estudiado y diversificar en un mínimo de 6 proyectos. La realidad es que en muchos proyectos no se logran conseguir los objetivos fijados, pues no se logra cumplir el plan de negocio, encontrándose el inversor en la disyuntiva de volver a reinvertir en el negocio o dejarlo caer. Sin embargo, también puede ocurrir que la inversión sea un éxito y el inversor llegue a doblar el dinero invertido.

Cuando un Business Angel analiza un proyecto empresarial, estudia puntos como los siguientes:

- ✚ El modelo de negocio: que debe ser siempre contrastado. En primer lugar en qué consiste el negocio, a quién y cómo vende, cómo factura y cobra.
- ✚ El sector en el que se sitúa el negocio y su posible crecimiento,
- ✚ El nicho de mercado al que el negocio va dirigido
- ✚ Las barreras de entrada en el negocio y de salida del mismo.
- ✚ Las ventajas competitivas.
- ✚ La innovación que representa en el mercado.
- ✚ Las necesidades reales de los cliente, que se pueden cubrir con tecnología e innovación

En fin, el grado de conocimiento realista que el emprendedor tiene del producto y del mercado. La prudencia es siempre necesaria.

Además, cuando un Business Angels toma la decisión de invertir tiene además en cuenta factores como los siguientes:

- Se invierte en personas, no en proyectos. Las cualidades del promotor y de las personas que forman su equipo. El equipo ha de ser multidisciplinar.
- El bien hacer. Saber implementar el negocio tiene tanto o más valor que la propia idea de negocio.

Los planes de negocio no se cumplen casi nunca. La experiencia hace ver como “el papel lo aguanta todo”. Definir y aplicar criterios de inversión como los anteriormente indicados y negociar el acuerdo de socios es complejo por lo que generalmente, el Business Angel pide soporte a bufetes de abogados multidisciplinarios y/o redes de Business Angels, redes de inversores especializadas y con experiencia como, por ejemplo, BCN Business Angels.

Muchos inversores, Business Angels, se agrupan en redes de inversores, con un pequeño grupo de expertos que les facilitan el conocimiento de nuevos proyectos, que previamente han analizado y filtrado, así como la coinversión con otras personas afines. Los encuentros entre los Business Angels, el equipo y los emprendedores suelen transcurrir a través de los llamados Foros de Inversión, reuniones en las que se presentan y discuten los proyectos, se conocen las personas y se establecen relaciones.

Existen muchos tipos de redes de inversores. Redes públicas, promovidas por organismos de la administración, o redes privadas, redes especializadas por sectores o más generalistas. Algunas acompañan a sus inversores en puntos como la verificación de los datos aportados por el emprendedor, la negociación del acuerdo de socios, la valoración de la compañía objeto de la inversión, los órganos de gobierno, la salida de la inversión, las condiciones económicas y no económicas a disfrutar y cumplir por los emprendedores, etc. Otras no se involucran, básicamente, para no correr los riesgos de tipo reputacional de la propia red que se pueden originar cuando el desarrollo del proyecto no sigue el plan previsto.

El objetivo de todas las redes de inversores debería ser aportar experiencia, conocimiento, buenos criterios, así como ajustarse a las necesidades de los inversores, realizando una

acertada captación de proyectos y un buen análisis. Es de esperar que, en un futuro próximo, los emprendedores con buenos proyectos puedan elegir el perfil de sus inversores.

Estos últimos años están apareciendo nuevas figuras de soporte y ayuda a los emprendedores. Entre las múltiples tipos de ayuda, hoy en día destacan:

Incubadoras y Aceleradoras, Fundaciones, etc, que pueden ser públicas o privadas. Su apoyo normalmente dura del orden de seis meses. Enseñan y forman a los emprendedores. Disponen de mentores. Normalmente suelen cobrar por sus servicios una parte alícuota del capital en acciones.

Empresas del tipo de Asesorías que ayudan a buscar financiación pública y/o privada a los emprendedores. Suelen cobrar una prima de éxito. Empresas especializadas en la formación de inversores y de emprendedores.

En el futuro las actividades de acompañamiento, vía capital y asesoramiento, a emprendedores y empresas jóvenes irán a más. Para sobrevivir estas organizaciones públicas o privadas deberán gestionar servicios de alto valor añadido y tener un papel relevante en sus países o zonas de influencia. La competencia entre todos ellos será dura y sólo quedarán los mejores.

Bursátil

Otra vía importante de financiación de las empresas familiares pymes, es el mercado bursátil, que les permite acceder a la financiación pública. El MAB es el Mercado Alternativo Bursátil, regulado por la ley española del mercado de valores y sujeto a la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Se negocian principalmente valores, tanto acciones como bonos emitidos por empresas de reducida capitalización, así como de Instituciones de Inversión Colectiva.

Este mercado de valores está dirigido a las pequeñas empresas, pymes, principalmente familiares para financiar su crecimiento. Ofrece a los accionistas liquidez y determina el valor

de las empresas, punto este importante a tener en cuenta fiscalmente en las valoraciones patrimoniales de sus accionistas propietarios, mejora la transparencia y facilita la entrada de nuevos accionistas.

Si una pyme tiene interés en cotizar en el mercado debe tener toda la documentación que se requiere legalmente en regla. Es necesario que el empresario tenga la voluntad de aceptar en el capital de su empresa a nuevos socios que normalmente no conoce, además de tener buenas dotes comerciales al tener que presentar su empresa a los posibles inversores y de defender su plan de negocio.

El importe para acceder a este mercado debe ser una ampliación de capital mínima de dos millones de euros, también se requiere una composición de capital determinado antes de la ampliación.

Para tener éxito, además de lo comentado, la valoración debe ser atractiva para los inversores.

Los sistemas de valoración son los tradicionales y se utiliza normalmente el sistema de descuento de flujos de caja, valorando el valor residual por múltiplos del sector o deuda perpetua.

En el caso de las empresas tecnológicas la valoración tradicional no acostumbra a ser la más valida, por eso se utilizan otros modos para su valoración, como pueden ser cuota de mercado, número de clientes y otras métricas.

Los inversores tienen perfiles, mayoritariamente institucionales. Compañías de seguros, empresas de Capital Riesgo, Fondos de inversión, oficinas de familia (Family Office), algún inversor privado etc.

En el proceso intervienen diversas entidades como son: Asesor registrado, Entidad colocadora y Entidad agente, que pasa títulos a anotaciones en cuenta.

Se recomienda que una sola sociedad aporte todos los agentes mencionados con el objetivo de acortar los plazos, evitar conflictos y obtener economías de escala.

Los costes aproximados no suelen alcanzar el 10% del capital nuevo aportado, incluyendo pago de la auditoría y abogados. En el supuesto de fracaso, es decir de no captar el capital esperado, los costes de reinversión (costes incurridos) suelen ser bajos excepto el trabajo del Asesor Registrado. Antes de tomar la decisión de acudir a este mercado es prudente la evaluación del proceso por profesionales con experiencia.

Conseguida la cotización en el mercado las empresas cotizadas incurren además, en pequeños costes, deben pagar a los proveedores de liquidez y al asesor Registrado.

El proceso suele durar entre 4 y 6 meses, en orden cronológico es presentación, marketing y colocación. Las empresas cotizadas tienen las obligaciones de comunicar, dar publicidad e informar lo que determina la ley a la Comisión Nacional de Valores. También están regulados los incumplimientos. Es importante destacar que, si se pretende que este pequeño mercado se incremente, los controles deben ser los adecuados para dar credibilidad al sistema.

4.3 Sistemas de control de gestión de la empresa familiar

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Estos cambios conllevan desafíos nuevos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas y con ello, los nuevos paradigmas de gestión. Estos paradigmas nuevos, no sólo surgen por una variable tecnológica predominante, sino también por los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocios y el entorno. Esta situación, además, trae consigo que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas. En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, se enfrentan a una serie de

problemas y conflictos, los que por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares, en especial, al momento de implementar un modelo de gestión adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar Sistemas de Control de Gestión de tipo estratégicos. La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países. Por otro lado, la mayoría de estas empresas son Pequeñas y Medianas (denominadas PYMES) y la mayor parte de ellas centra su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control, éste no pasa a ser nada más que un control global de la empresa, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectó y modificaron su estructura financiera. En definitiva, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de control de gestión y promuevan la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos de la organización. Es en este contexto que este trabajo pretende ofrecer una breve visión de la empresa familiar frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión.

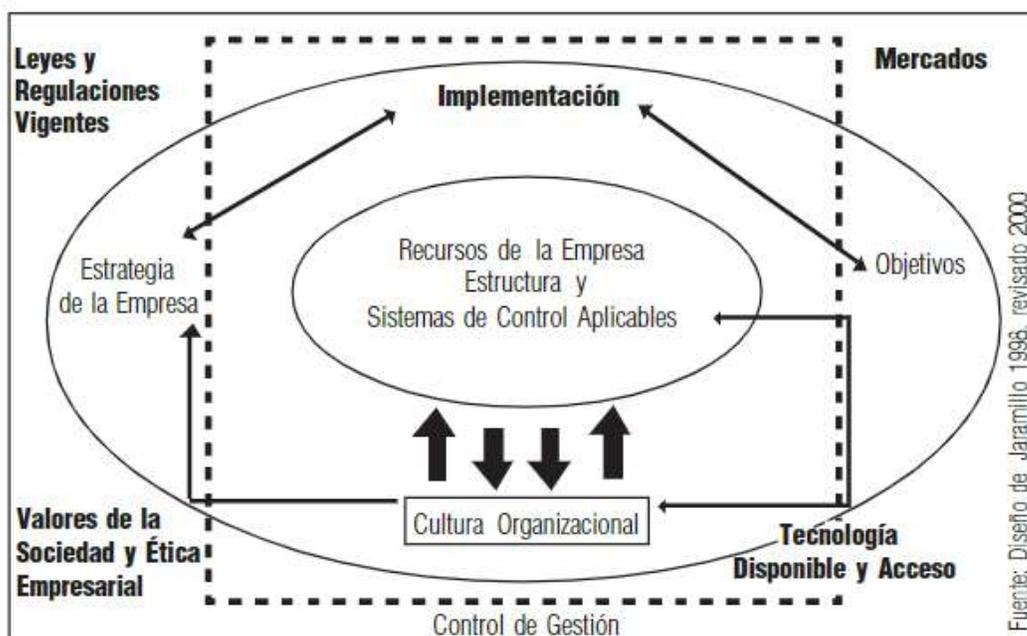
Los factores que intervienen en las empresas, su evolución y dónde se centra el control de gestión

Cuando las empresas actúan en los mercados, que son altamente competitivos, se debe tener presente que su funcionamiento está ligado tanto a factores externos como internos, los que se cohesionan para lograr un objetivo: la maximización de beneficios para los propietarios que han invertido sus recursos. Al plantear el Diseño Organizacional de cualquier empresa, se debe reconocer la influencia directa de algunos agentes externos que ayudan a moldear una forma de acción para el logro de los objetivos empresariales. Entre éstos se cuentan: los mercados en que participamos y el grado de competitividad; la legislación vigente y algunas regulaciones especiales; los valores sociales y la ética empresarial y, por último, la tecnología disponible y la facilidad de acceso a ella.

Estos agentes, no siempre es posible reconocerlos con claridad, en especial lo concerniente a las relaciones y los elementos que intervienen en el funcionamiento de toda organización (ver diagrama I). Ello permite verificar que una coordinación correcta de los recursos de la empresa, además de una adecuada estructura organizacional, acorde con una estrategia que

responda a la cultura empresarial, va a permitir que los sistemas de control de gestión que se implementen, sean capaces de facilitar las actividades internas. De esta forma se mantiene la cohesión de los fines de la empresa con las exigencias del entorno. Con el resultado de definir una estructura adecuada, mejorar los procesos, revisar los métodos y procedimientos internos, para que, en definitiva, la empresa pueda cumplir con sus exigencias y lograr sus objetivos. En síntesis, estos elementos ayudarán a centrar el Sistema de Control de Gestión a implementarse en cada empresa. En este ámbito, se entenderá como Sistema de Control de Gestión al proceso a través del cual se utilizan mecanismos formales e informales que puedan influir en el comportamiento de las personas de una organización para que se cumplan los objetivos de la empresa y de la dirección empresarial.

Factores en los que se centra el Control de Gestión



El concepto de Proceso de Control de Gestión Desde el punto de vista de una perspectiva amplia, el control no debe ser realizado a posteriori, sino en forma permanente y sin limitarse a aspectos puramente técnicos. Esto conlleva que un buen sistema de control de gestión debe realizarse en forma flexible, integrado a la planificación y a las estrategias de la empresa. El mismo debe constituir un proceso ex – ante, que retroalimente permanentemente la fase de implementación de estrategias en un contexto de planificación o

dirección estratégica. Es común observar que en empresas pequeñas y aquellas que recién comienzan, el mecanismo de control más utilizado es la observación directa, dado que al directivo le interesa ver, oír y sentir, las relaciones que se están dando en su organización.

Estas relaciones pueden ser de tipo material (recurso consumido versus producto) y de tipo personal, en las que se controla la conducta de sus empleados (Nicolás, 1999). En aquellas organizaciones de mayor tamaño, se registran los datos que nacen de cada actividad, para compararlos con los objetivos de la empresa. Este registro de actividades y su comparación con los objetivos de la empresa, va a ayudar a mejorar la eficacia de la organización y sirve además, para mejorar la coordinación de las actividades en las distintas áreas de la empresa y con esto, mejorar el comportamiento de los individuos que allí participan. Si relacionamos los mecanismos anteriormente descritos con el concepto de control de gestión, independientemente del tamaño de las empresas; la primera tarea será redefinir la concepción de control de gestión típica, es necesario reconocer que éste debe entenderse como un sistema de información que proporciona parte de la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones de planificación y control de las empresas (Sagües, 1998). Por otra parte, se entiende como un sistema de dirección que induce a comportamientos individuales y a cumplir con los fines de la organización, en función de cada una de las actividades que los individuos desarrollan en una empresa. La característica y el objetivo central de un Sistema de Control de Gestión serán facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y de todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un sistema de dirección eficiente, debe tener, por lo menos, los siguientes elementos:

- Indicadores de control.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores de gestión definidos y a la estrategia de la empresa.
- Un modelo predictivo.
- Mantener información relevante entre los resultados reales y los objetivos definidos.
- Un proceso de evaluación continua de cada persona y/o departamento. Los sistemas de control que son aplicables en las empresas.

En función de la combinación de mecanismos de control formales o informales que se utilicen en una empresa, ya sea para adaptar-se al entorno o para facilitar su control interno, se pueden considerar, al menos, cuatro tipos de sistemas de control.

Dependiendo de las situaciones y de las empresas que se están evaluando se pueden aplicar los siguientes:

- Control ejecutado por la familia: Son controles basados en la gestión de la empresa, que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas y que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Este empresario no acepta críticas a sus modelos de control, generalmente no hay estrategias ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplicarán, predominantemente, en actividades rutinarias, en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario (Amat, 2000).
- Control burocrático: Es admisible en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimientos para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- Controles por resultado: El entorno en el cual se maneja este control es aquel de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse, además, una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos una serie de objetivos e indicadores de resultado.
- Control ad-hoc: Este sistema suele ser usado en organizaciones en las que, aunque podría utilizarse un sistema de control por resultados, se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y la confianza personal. Se utiliza cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción. Posteriormente, en cada empresa, debe considerarse que la efectividad de cada sistema dependerá de la empresa en que se aplique. Además, debe considerarse el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales, la formalidad o informalidad de los controles, el grado de centralización de las decisiones y, por

último, las características personales de quienes dirigen la organización. Las empresas familiares ante la implementación del control de gestión Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recaea, al menos, en manos de una familia (Amat, 2000). A partir de esta definición, es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa familiar, generalmente, sucede como consecuencia de las necesidades propias de la familia que funda la organización, la cual necesita crecer y desarrollarse.

Lograr este objetivo es la responsabilidad del jefe de la familia o en su defecto de otro líder de ésta. El resto de la familia pasa a constituir la fuente inicial de mano de obra, pero cuando la familia crece, algunos miembros no trabajan en la empresa (Jaramillo, 1998). La singularidad de este tipo de empresas, radica en el hecho de que los lazos de los gestores de la misma, son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros empresarios. Se trata, en todo caso, de lazos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y de afinidad familiar, no solamente relaciones comerciales o económicas. Son estos lazos, los que con todas sus peculiaridades, agregan una serie de características a las empresas familiares, que las hacen que requieran un análisis diferente respecto de las demás empresas privadas. Tienen, además, características de mayor impersonalidad entre los dueños del capital, lo que provoca consecuencias sociales, económicas y, sobre todo, administrativas para la actividad empresarial (De Carlos, 1988)

Propuesta sobre la importancia de la Educación Financiera para las empresas

Comprender el campo de las finanzas en las empresas familiares es una tarea que debe comenzarse desde los gestores o dueños y que les permita pasar a las siguientes generaciones, para iniciar una vida saludable financieramente desde la primera generación, dado que la base del desarrollo económico individual y de la sociedad se fundamenta en el ahorro. Aprender a conocer y entender el lenguaje del dinero incrementará la habilidad para generarlo y multiplicarlo teniendo como base estrategias financieras que conducirán a una acertada toma de decisiones que les permita separar los flujos de caja personales de los empresariales, dado que por esta situación se presentan conflictos personales y familiares; ya

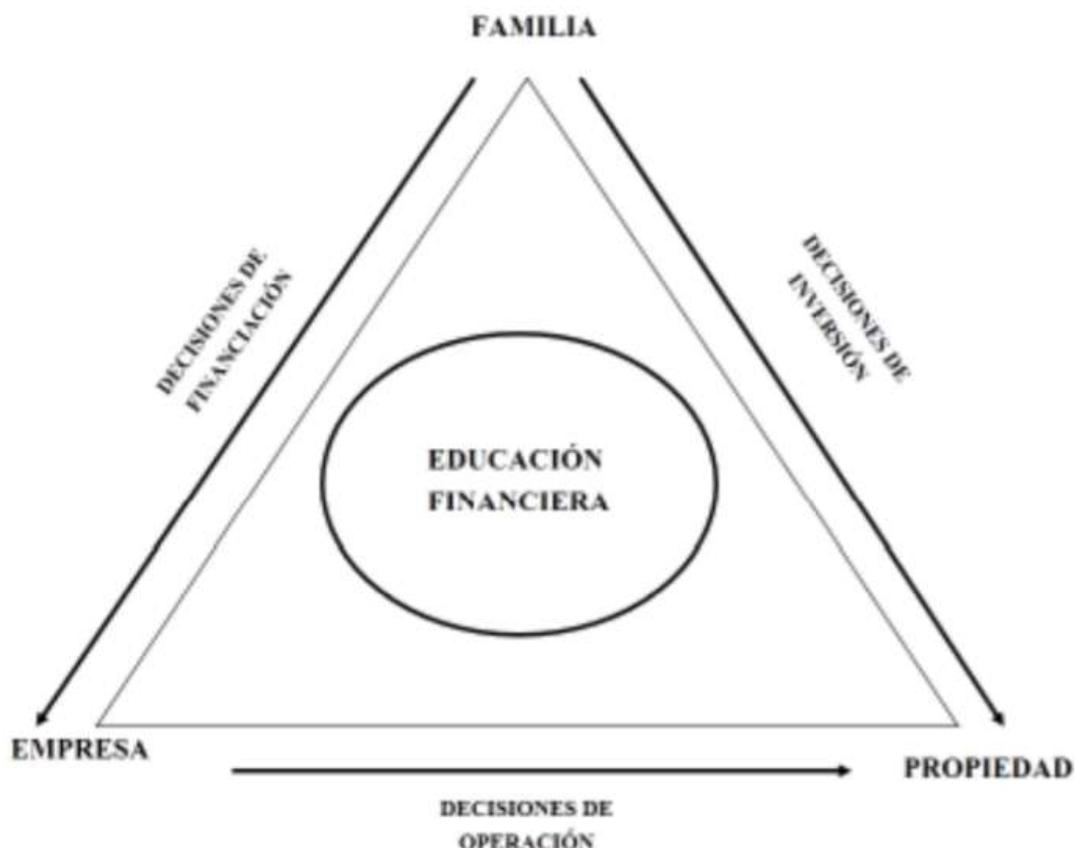
que su desconocimiento y la falta de información, trae una serie de consecuencias adversas para los gestores, como el endeudamiento excesivo, la falta de ahorro para el futuro, fomento al uso de servicios financieros informales como créditos tomados con agiotistas, inversión en pirámides, poca claridad sobre los beneficios que ofrece la inversión en actividades productivas, la adquisición de activos, educación de los hijos, entre otros.

Así mismo, el número y la complejidad de los productos financieros han aumentado notablemente en los últimos años, debido al acelerado crecimiento de los mercados financieros, lo que dificulta que las personas tomen decisiones informadas que sirvan a sus propósitos. La sociedad actual está ocupada en cómo ganar más dinero, para incrementar el patrimonio, para con ello, tener acceso a un mejor nivel de vida. Sin embargo, se deja a un lado el análisis de cómo tomar una óptima decisión en gastar, ahorrar, o invertir esa riqueza. Carbajal (2008), plantea que la educación financiera, permite elegir el sistema de pagos más acorde a sus necesidades, cuando un individuo no está acostumbrado con los productos y las prácticas tradicionales es más vulnerable a las tasas de interés o cargos excesivos y a los plazos desfavorables.

Según información tomada de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (2010), define la educación financiera como “El proceso a través del cual los individuos desarrollan los valores, los conocimientos, las competencias y los comportamientos necesarios para la toma de decisiones financieras responsables”.

Domínguez (2011) plantea que un empresario tiene que lidiar con las cuestiones financieras desde el momento en que decide crear su empresa y no puede obviarse que el mundo empresarial es sumamente heterogéneo y que, en una proporción elevada, los empresarios actúan individualmente en su condición de autónomos y tienen su propia percepción a la hora de evaluar las decisiones financieras, es por ello que la educación financiera adquiere una gran importancia para los emprendedores que se preparan para el inicio de una actividad empresarial y para los gestores de las empresas familiares; sustentada en la identificación de los instrumentos financieros relevantes en cada una de las etapas de la vida de la empresa y de las fases y procesos del ciclo de negocio y la estructura del sistema financiero, productos financieros a disposición de las empresas familiares; que les permita tomar buenas decisiones

y puedan ser más autónomos al enfrentarse a cuestiones financieras.



De acuerdo a lo anterior, se presenta la propuesta de educación financiera con una integración dinámica del modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis (1982) y adaptado por Gerksick (1997) y Randel S; Manfred & Treacy (2007), permite entender las características de la familia, la empresa y la propiedad, como también la forma en que estos se superponen, además ha sido considerado como uno de los modelos que mejor explica las relaciones de familia y la propuesta de educación financiera para las empresas familiares dado la falta de compatibilidad entre las necesidades económicas de la familia y el desempeño financiero de la empresa, al no tener una clara separación de los flujos de caja empresariales y personales como plantea Jaramillo (2006); y la falta de planeación financiera; que les permita orientar los hábitos de consumo inteligente, cultura del ahorro y del seguro, manejo

responsable del crédito, independencia financiera, y conocimientos que conduzcan a una acertada toma de decisiones de inversión, financiación y operación.

La educación financiera en la empresa familiar, se toma como un aspecto importante que requiere la separación de las finanzas personales de las de la empresa; sustentada en la identificación de los instrumentos financieros relevantes en cada una de las etapas de la vida de la empresa y de las fases y procesos del ciclo de negocio y la estructura del sistema financiero y los productos financieros a disposición de las empresas familiares. Se identificaron cinco áreas críticas de conflicto según Randel S; Manfred & Treacy (2007).

- Capital: ¿Cómo se asignan los recursos financieros de la empresa familiar entre las diferentes demandas de la empresa y la familia?
- Control: ¿Quién tiene el poder de toma de decisiones en la familia y la empresa?
- Ocupación: ¿Cómo se seleccionan los individuos de alta dirección y las posiciones de gobierno en la empresa o la familia?
- Conflicto: ¿Puede el conflicto familiar detener las relaciones humanas o se extiende a la empresa?
- Cultura: ¿Qué valores son esenciales para la familia y la empresa y cómo se transmiten estos valores? Dicha influencia afecta el rendimiento y desempeño de la empresa familiar y de sus integrantes.

Las finanzas de las empresas familiares se tratan en el contexto de las finanzas de las empresas en general y para el desarrollo de la propuesta de educación financiera para las empresas familiares, se revisaron algunos antecedentes relacionados con la educación financiera y los temas pertinentes a las finanzas empresariales útiles para toma de decisiones de los gestores y dirigentes de las empresas familiares.

Bibliografía básica y complementaria:

- Gordon Gran (2011). Familias en Guerra. Deusto
- Díaz de los Santos (2010). La gestión de personas en empresas familiares.
- Poza Ernesto (2011). Empresas familiares. Cengage Learning.