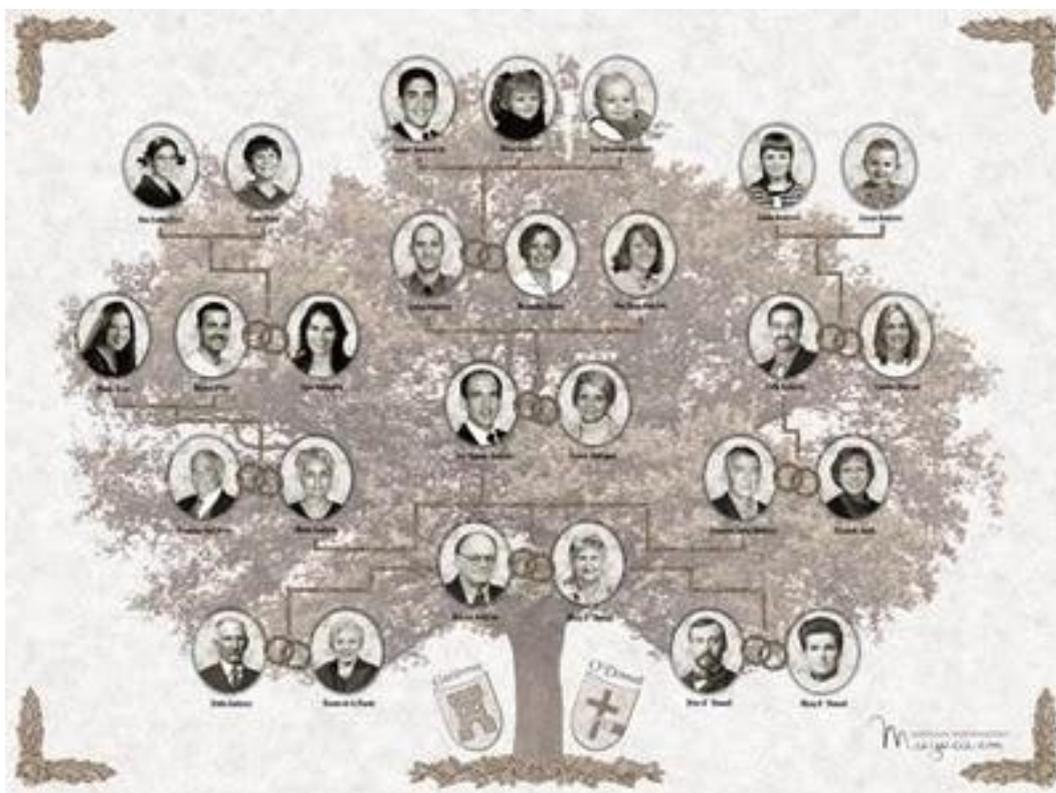


LA EMPRESA FAMILIAR



Cra. Irene Güenaga

Cra. Virginia Riva

Año 2012

INDICE

EMPRESAS FAMILIARES	3
INTRODUCCIÓN	3
DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	3
FAMILIA Y EMPRESA COMO SISTEMA	4
EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	6
MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL	7
GRUPOS DE INTERÉS EN LA EMPRESA FAMILIAR	13
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	15
VENTAJAS	15
DESVENTAJAS	16
PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	18
PROBLEMÁTICA LIGADA A LA FAMILIA EMPRESARIA	19
PROBLEMÁTICA LIGADA A LA PROPIEDAD	19
PROBLEMÁTICA LIGADA AL NEGOCIO	20
PROBLEMÁTICA LIGADA A LA GESTIÓN	20
PROBLEMÁTICA LIGADA A LA SUCESIÓN	21
BIBLIOGRAFÍA:	23

“Disparadores” de esta unidad:

Previo a la lectura del material teórico y con sus conocimientos actuales, ¿Ud. sería capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas?

¿Qué es para usted una Empresa Familiar?

¿Son importantes las Empresas familiares en la economía Uruguaya? ¿Y en la economía mundial?

¿Todas las empresas familiares son de pequeñas dimensiones?

¿Tiene alguna ventaja ser una empresa familiar?

¿Cree que en una empresa familiar hay que contemplar intereses más diversos que en una empresa no familiar?

¿Cuáles le parecen pueden ser los desafíos de una empresa familiar?

¿Qué empresas familiares uruguayas conoce o ha conocido? ¿Siguen siendo familiares?

Esperamos que una vez estudiado el presente material, sus respuestas primarias tengan mayor fundamento. Si no lo son, debe repasar el material

EMPRESAS FAMILIARES

Introducción

Las empresas familiares representan cerca de dos tercios de todas las empresas en cualquier economía. De hecho, casi la mitad de las corporaciones cotizadas en bolsa más grandes del mundo siguen siendo controladas por familias, incluyendo gigantes tales como Walmart, Ford y Samsung. No solo eso, según un estudio en el Journal of Finance, las empresas familiares generalmente superan a las firmas no familiares en rentabilidad accionaria. También esto es cierto en América Latina: las empresas familiares representan aproximadamente 70% de todas las compañías, 50% de las firmas de mayores ingresos y 50% del empleo, según diversos estudios. También explican cerca de 40% de PBI de la región

Sin embargo, en varios aspectos las empresas familiares todavía tienden a ser vistas por muchos como empresas anacrónicas, no muy progresivas, de carácter menos profesional. Esta visión desfavorable de las empresas familiares puede refutarse si se las analiza como una especie completamente distinta. Una especie que tiene su propio y envidiable conjunto de fortalezas, como relaciones de más largo plazo, una preocupación por la calidad y una mayor lealtad de sus stakeholders, pero también su particular conjunto de debilidades, como la resistencia al cambio, una falta de disciplina propietaria y una mayor vulnerabilidad ante los conflictos familiares

Definición de empresa familiar

La empresa familiar se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar. Esto contribuye al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares, el desarrollo de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa. Igualmente fomenta el temprano desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa así como de los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección. Sin embargo, el involucramiento directo de los miembros de la familia en la empresa familiar también provoca la superposición de roles entre la familia, la propiedad y la empresa.

Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Según un estudio realizado por J.Ward las razones para desear la continuidad de la empresa familiar son:

- Ofrecer una oportunidad a los hijos, proporcionando la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad
- Conservar la herencia, ya sea generar, mantener o consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo

- Mantener unidad a la familia, que puede ser contribuyendo a que la familia trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos
- Crear ventajas económicas y riqueza y garantizar la seguridad económica a la familia
- Asegurarse ingresos y proyectos personales tras su retirada

Muchas veces se confunde la empresa familiar con la pequeña y mediana (PYME). Aunque en general suelen ser de pequeña dimensión, las empresas familiares también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes empresas.

Es difícil definir a las empresas familiares pero en general, son aquellas que poseen las siguientes características:

- ✓ Su propiedad es controlada por una o más familias
- ✓ Algunos miembros de la familia conducen sus negocios ocupando cargos directivos
- ✓ Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador

En la medida que se encuentren más presentes estas características, más auténticamente familiar será la empresa.

Familia y empresa como sistema

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que provocan un problemático solapamiento de roles: se es simultáneamente padre, gerente general, principal accionista y presidente del consejo de administración. A su vez la esposa puede ser una accionista minoritaria que no trabaja en la empresa, y paralelamente su hijo mayor puede ser el gerente comercial, aunque sin participación en la sociedad y su yerno el gerente financiero y padrino del hijo del anterior.

Un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas, con el propósito de definir las relaciones entre los individuos en cada sistema.

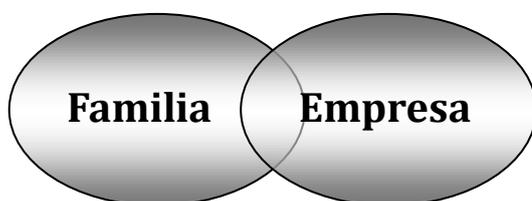


El sistema familiar es básicamente emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. El sistema familiar es el ámbito donde se

cultivan los valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida, y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. Además está orientado hacia el mundo exterior toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Asimismo, para asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

En las empresas familiares estos dos sistemas no solo se superponen sino que son realmente interdependientes.



Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las empresas familiares creando serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia.

Esta situación provoca no solo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. En las decisiones de carácter empresarial (por ejemplo contratación de personal, promoción y sucesión de directivos, retribuciones, reparto de dividendos) son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

No solo es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, la empresa también penetra e influye en la vida familiar. Así por ejemplo, las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa.

También las creencias desarrolladas en el ámbito familiar pueden tener un impacto en la empresa. Por ejemplo en muchas familias domina una creencia democrática de que todos los hijos deben tener los mismos derechos, ya sea de incorporarse a la empresa, de ser propietarios, de recibir una determinada retribución o responsabilidad y poder. Sin embargo en las empresas no familiares no ocurre esto; las empresas suelen estar guiadas por otros principios sensiblemente diferentes a los de las empresas familiares como son los de rentabilidad, eficacia, etc.

El traslado de valores de la familia como la democracia familiar (“todos somos hermanos”, “todos tenemos los mismos derechos”) al mundo de la empresa no se corresponde con las líneas de autoridad con las que tienen que gestionarse la empresa, basadas en la relación jerárquica entre superior y subordinado.

La familia se suele considerar con derechos sobre la empresa, tanto para trabajar en ella como para tener participación en su capital o para intervenir y tomar decisiones de su gestión. Sin

embargo, una elevada implicancia de la familia en la gestión de la empresa puede llevar a desarrollar actitudes negativas como son el nepotismo, la desconfianza hacia personas externas a la familia que trabajan o pueden trabajar en la empresa.

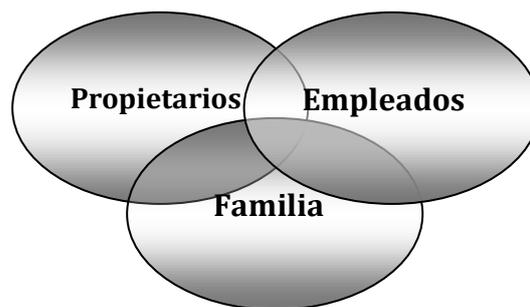
El modelo de los Tres Círculos

En 1978, los investigadores de Harvard, Renato Tagiuri y John A. Davis concibieron el ahora ampliamente utilizado modelo de tres círculos para identificar los grupos y fuerzas dominantes que definen a cualquier empresa familiar. El sistema se compone de tres grupos o subsistemas independientes pero superpuestos: los propietarios (dueños), los empleados de la empresa y los miembros de la familia que posee una participación mayoritaria en la propiedad. La intersección de intereses a veces contrapuestos puede convertir a estos sistemas en ambientes emocionalmente cargados a la hora de planificar y resolver problemas.

El modelo ayuda a explicar por qué el conflicto es inherente a la estructura de la empresa familiar: si las partes dominantes ven el mundo de manera diferente y tienen distintas necesidades, el conflicto es inevitable. Pero el modelo también ayuda a explicar por qué es vital integrar varios puntos de vista, y por qué es importante manejar los asuntos de negocios, de familia y de propiedad siguiendo principios sólidos como el respeto y la armonía familiar.

Lo que diferencia ésta de la empresa no familiar es la coincidencia de tres roles simultáneos. La rapidez de poder cambiar del rol de tío a gerente de marketing y a uno de los principales accionistas de la empresa complica la relación entre familiares así como entre éstos y los no familiares.

El desarrollo del modelo de los 3 círculos permite analizar mejor la problemática de las relaciones familiares y empresariales y, en especial, la superposición de roles.



Cada uno de los siete espacios determina un tipo de relación, intereses, expectativas y posicionamiento específico de un individuo respecto a su Familia Empresaria, y en general a su Empresa Familiar.

El ámbito de la familia busca el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas se destaca la definición de la misión familiar, y del protocolo familiar, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares. El Consejo Familiar es el principal órgano.

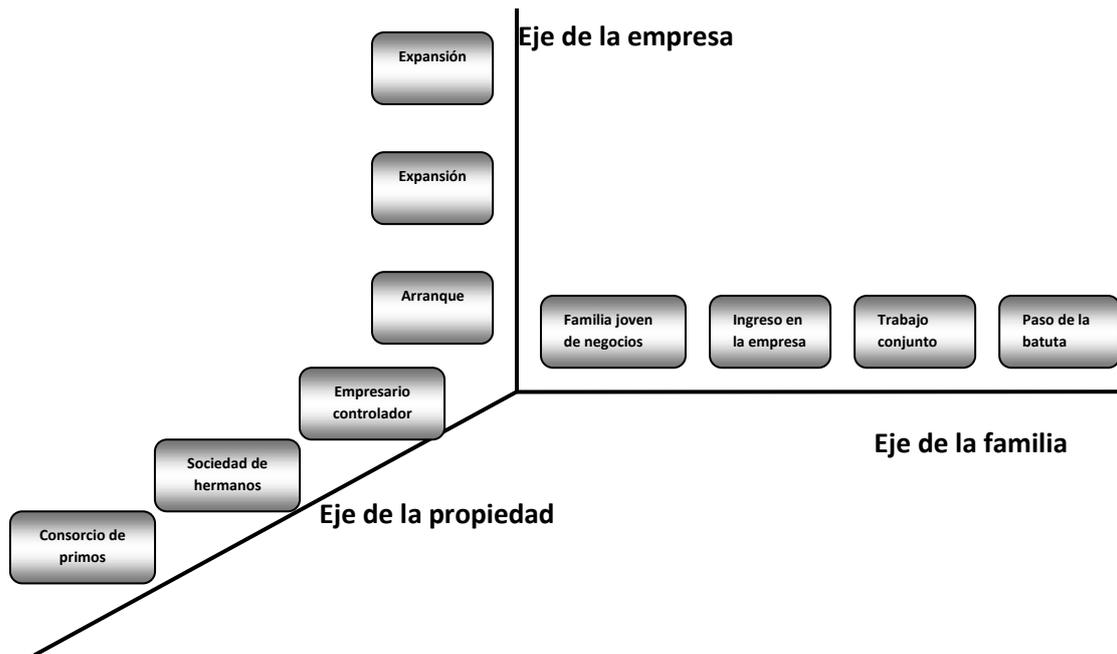
El ámbito de la propiedad persigue el mantenimiento de la armonía accionarial, la gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo, y el mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno de la empresa y la selección de los miembros del consejo de administración, la gestión de los conflictos entre accionistas y la selección del sucesor. Los principales órganos de gobierno son la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración.

El ámbito de la empresa persigue la máxima eficacia, la mejora del clima organizativo y el continuo desarrollo organizativo. Entre sus actividades críticas destacan el diseño de la estructura organizativa, la gestión del cambio y de la innovación y el establecimiento de la política de recursos humanos: selección, desarrollo, identificación y compromiso del personal.

Además, el modelo de los tres círculos permite clarificar uno de los puntos centrales en la comprensión de la empresa familiar: la existencia de diferentes grupos de interés. Una parte importante de las dificultades que aparecen en las empresas familiares están relacionadas con la existencia de diferentes grupos con intereses diferentes. De acuerdo con los tres ámbitos que se han definido hay que diferenciar siete grupos diferentes de interés en función de la pertenencia a alguno o varios de los tres círculos. Dentro de estos diferentes grupos es importante diferenciar entre los que son de la familia y los que no lo son, y dentro de los primeros los que trabajan y/o tienen participación en la propiedad y los que no. Es importante entender que cada grupo tiene su propia perspectiva y para ello puede ser muy interesante que la empresa y/o familia organice alguna sesión más o menos formal con personas de cada uno de los diferentes ámbitos para que se perciban las diferencias que existen entre ellos. La armonía familiar o la prevención del surgimiento de tensiones y crisis, está muy relacionada con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo como su comprensión en las interacciones familiares.

Modelo evolutivo tridimensional

Con posterioridad al modelo de los 3 círculos mencionados anteriormente, el mismo fue dotado de una dimensión evolutiva por un conjunto de autores liderados por Kevin Gersick, entre los que se encontraba John Davis. Estos autores propusieron una pauta evolutiva temporal en estas tres dimensiones. Este modelo realiza un gran aporte pues permite entender que hay diferencias entre las diversas empresas familiares, de forma que una empresa familiar será distinta en función de la fase en que se encuentre respecto a cada una de las tres dimensiones.



La dificultad del modelo radica en que el eje de la propiedad y el de la familia se refieren a una misma realidad. El eje de la propiedad se refiere a relaciones de parentesco familiar (fundador, hermanos, primos), mientras que el eje de la familia se refiere al detalle del ciclo de vida de la generación fundadora, por lo que es una ampliación de una parte del eje de la propiedad. Estos enfoques tienen sentido en la medida que han permitido empezar a buscar soluciones.

Si bien el Modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subsistemas, la descripción que este hace se circunscribe a un momento específico en el tiempo; es como una fotografía en un determinado momento. Es así como **al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión de la Empresa Familiar**, que describe cómo los miembros van cambiando de un subsistema a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Gersick y colaboradores proponen el **Modelo Evolutivo Tridimensional** que explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suelen atravesar con el tiempo.

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. **No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra.** Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El **eje de la propiedad** esboza la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. La dimensión evolutiva de la familia se caracteriza

por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora, luego se incorporan los hijos hasta llegar a la cesión de la batuta, momento de la sucesión generacional en donde la gran mayoría fracasa. El desarrollo de la empresa en el tiempo coincide con los modelos generalizados de ciclos de vida de las compañías que no son de origen familiar.

Para cada eje se definen las características de las distintas etapas y los retos específicos a los que la empresa familiar debe hacer frente en cada una de ellas.



AUTOEVALUACIÓN:

- 1) **¿Cuál es la diferencia principal entre el modelo de los Tres Círculos y el Modelo evolutivo tridimensional?**
- 2) **¿Qué utilidad tiene el Modelo de los Tres Círculos? ¿y el Modelo evolutivo tridimensional?**

Dimensión evolutiva de la propiedad

La definición del eje de la Propiedad puede sintetizarse en dos dimensiones: el número de propietarios y la relación de parentesco entre ellos. En la medida en que el propietario sea único, se estará en la fase de propietario controlador. En la medida en que el número de éstos aumente y cambie la relación de parentesco, se estará en la fase de sociedad de hermanos o consorcio de primos. El modelo lleva implícito un aumento cuantitativo en el número de propietarios debido a la práctica predominante de reparto igualitario de las acciones.

Se observan tres etapas: la del *propietario controlador* que se corresponde con el arranque o inicio del emprendimiento en el eje de la empresa, usualmente la pareja joven; el de la *sociedad de hermanos* o segunda generación con la expansión de la estructura y del posicionamiento en el mercado y por último el de tercera generación ejercida generalmente por los nietos y bisnietos del fundador y se denomina la etapa de *consorcio de primos* y es cuando la empresa normalmente ha llegado a su madurez y exige un profundo análisis para un proyecto de diversificación.

El eje de la propiedad representa la complejidad en la estructura del accionariado familiar, La evolución de empresario controlador hacia sociedad de hermanos o consorcio de primos conlleva la existencia de un mayor número de propietarios, es decir, la presencia de paquetes accionarios menores y una mayor diversidad de intereses, de ciclos de vida, de capacidades personales, de situaciones económicas y vitales.

Etapa	Características	Retos
Empresario controlador	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante	Obtención del capital Equilibrar control unitarios con los puntos de vista de los otros accionistas Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación
Sociedad de hermanos	Dos o más hermanos en el control de la propiedad Control efectivo en manos de una generación de hermanos	Establecer la forma de compartir el control entre hermanos Definir la función de los propietarios no empleados Atraer y retener el capital Control de la orientación a ramas familiares
Consortio de primos	Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas Creación de un mercado de capitales para la Empresa Familiar

Dimensión evolutiva de la familia

La dimensión familiar es la más fácil de conceptuar desde el punto de vista evolutivo, porque estamos acostumbrados a observar cómo las familias cambian año a año, dado que siguen los ritmos naturales de la vida humana.

Cuando reflexionamos sobre cómo las familias cambian sin cesar, comprendemos por qué se requiere un enfoque evolutivo para entender las empresas familiares. Muchos de los problemas centrales que afronta este tipo de organización (ingreso de una nueva generación, la transmisión de autoridad de los padres a los hijos, las relaciones entre hermanos y primos, los aspectos del matrimonio y la jubilación), tan sólo pueden describirse a lo largo del tiempo.

En este modelo el eje de la familia difiere de los otros dos ejes (el de la propiedad y el de la empresa): más que los otros, presenta una sola dirección pues está subordinado al envejecimiento biológico de los miembros de la familia.

Etapa	Características	Retos
Familia joven de negocios	Generación adulta: menor de 35 años Hijos, si los hay: menores de 20 años	Crear una empresa conyugal funcional Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia Crear relaciones con la familia extendida Criar a los hijos
Ingreso en el negocio	Generación de los padres cuya edad fluctúa entre 35 y 50 años Generación de los hijos en la adolescencia o de 20 a 30 años	Manejar la transición de la edad madura Separar e individualizar la generación de los hijos Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la Carrera
Trabajo conjunto	La edad de la generación de los padres fluctúa entre 50 y 65 años La edad de la generación de los hijos fluctúa entre los 30 y 45 años	Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones Alentar el manejo constructivo de los conflictos Dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta
Traspaso del mando (cesión de la batuta)	La primera generación tiene 65 o más años	La primera generación se desvincula de la empresa familiar Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación

Dimensión evolutiva de la empresa

Entre todos los indicadores posibles del desarrollo de una empresa, dos parecen ser los más universales y aplicables a este tipo de organización: el crecimiento y la complejidad. El crecimiento se cuantifica con relativa facilidad y es atractivo desde el punto de vista intuitivo. Las formas de medirlo son muchas como ser volumen de ventas, número de empleados, valor de los activos, participación en el mercado, líneas de producto. Tomados en conjunto forman un indicador básico de la etapa de desarrollo de la organización. El crecimiento es la mediada por la cual el propietario-gerente valora el progreso de la empresa en el pasado y planea su futuro a corto y largo plazo.

Otra medida de desarrollo de la empresa es la complejidad, que guarda estrecha relación con el crecimiento, aunque presenta un aspecto diferente de cambio. La complejidad es una medida de gran utilidad para cuantificar el desarrollo de una empresa en una teoría de etapas, porque las distinciones entre dos estructuras organizacionales se capta fácilmente.

Las empresas que se encuentran en las etapas iniciales, a menudo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación y una dirección individual por parte del líder. Casi todas las empresas familiares de un solo propietario presentan esta clase de estructura, al menos en sus inicios. Si la empresa logra sobrevivir esta primera fase, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de productos, un nivel de gerentes medio, más control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados aunque todavía coordinados en forma rigurosa.

Tanto el crecimiento como la complejidad contribuyen a entender el cambio en la empresa familiar. De ahí que las tres fases evolutivas de esa dimensión que se indican en el cuadro siguiente (Dimensión evolutiva de la empresa), apliquen criterios tomados de ambos indicadores. Cada etapa posee características de tamaño y estructura diferentes.

Etapas	Características	Retos
Arranque	Estructura informal de la organización con el propietario en el centro de todo Un producto	Supervivencia Análisis racional frente al sueño del fundador
Expansión Formalización	Estructura cada vez más funcional Múltiples productos o líneas de negocios	Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio Planeación estratégica Sistemas y políticas organizacionales Administración de efectivo
Madurez	Estructura organizacional que apoya la estabilidad Base estable o decreciente de clientes Estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel Procedimientos organizacionales bien establecidos	Reenfoque estratégico Compromiso de los directivos y de los dueños Reinversión

Grupos de interés en la Empresa Familiar

	Miembros de la familia F		No son miembros de la familia F*	
	No participan en la propiedad P*	Participan en la propiedad P	No participan en la propiedad P*	Participan en la propiedad P
No trabajan en la empresa (T*)	(1) FT*P*	(4) FT*P	(8) F*T*P*	(7) F*T*P
Trabajan en la empresa (T)	(2) FTP*	(3) FTP	(5) F*TP*	(6) F*TP

El primer grupo **FT*P*** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F y que en la actualidad no trabajan en la empresa T* ni tienen participación en la propiedad del capital P*. A este grupo pueden pertenecer:

- Tanto personas que han trabajado antes en la empresa pero que se han retirado, o personas que han sido propietarias de parte del capital y lo han transferido a sus hijos u otros familiares
- Personas que como consecuencia de su matrimonio se han incorporado a la familia pero que no participan directamente en la vida de la empresa
- Personas que aunque no están en la empresa (porque aún tienen edad de estudiar o que están trabajando en otra empresa) pero que en el futuro pueden incorporarse a la propiedad y/o la gestión.
- Familiares directos que no trabajan ni tienen acciones en la empresa porque por decisión personal no han querido.
- Familiares directos que no trabajan ni tienen acciones en la empresa porque por decisiones familiares no han tenido opción a hacerlo

El segundo grupo **FTP*** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F y que trabajan en la empresa T pero que no tienen participación en el capital social P*. Dentro de este grupo hay que distinguir entre los que ocupan cargos directivos y los que no así como entre los que en el futuro llegarán posiblemente a tener participación en la propiedad y lo que no. Al igual que en el primer grupo, cada subgrupo tienen unos intereses, expectativas y comportamiento diferentes.

El tercer grupo **FTP** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F, trabajan en la empresa T y tienen participación en la propiedad del capital P. Dentro

de este grupo es fundamental distinguir tanto los que tienen una participación relevante y los que no la tienen como entre los que tienen un liderazgo y poder mayor y los que lo tienen menor. La participación de cada grupo o rama familiar así como las relaciones existentes entre los diferentes subgrupos o distintas asociaciones familiares son muy importantes para comprender el funcionamiento de la empresa así como la superación de sus conflictos y sus rivalidades.

El cuarto grupo **FT*P** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F que no trabajan en la empresa T* pero tienen participación en el capital P. Este es un grupo especialmente susceptible de entrar en conflicto con el grupo tercero por el conflicto de intereses que se puede producir ante decisiones como ampliaciones de capital, reparto de dividendos o planes de expansión que implican un cierto riesgo.

El quinto grupo **F*TP*** es el que refiere a aquellas personas que no son miembros de la familia F* y trabajan en la empresa T* pero no tienen participación en el capital P. En este caso, pueden existir diferentes subgrupos: directivos y cuadros intermedios y resto del personal, personas con un perfil de carácter más personalista y los de estilo más profesional

El sexto grupo **F*TP** es el de aquellas personas que no son miembros de la familia F* pero que trabajan en la empresa T y tienen participación en el capital P. Este grupo puede comprender tanto personas de confianza de la empresa que han recibido una participación minoritaria de la empresa para retenerlos, o personas que han sido familiares políticos pero por divorcio han dejado de ser familiares, aunque siguen trabajando en la empresa y manteniendo una participación en el capital.

El séptimo grupo **F*T*P** es el de aquellas personas que no son miembros de la familia F* y que no trabajan en la empresa T* pero tienen participación en el capital.

El octavo y último grupo **F*T*P*** es el que hace referencia a aquellas personas que no son miembros de la familia F* que no trabajan en la empresa T* ni tienen participación en el capital P*. Es un grupo muy heterogéneo que puede incluir los clientes, proveedores y la comunidad social en la que está la empresa hasta los familiares de las personas que trabajan en la empresa pasando por ex - familiares de los propietarios o por personal ya jubilado de la empresa.

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Ventajas

La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

1. Compromiso

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta empresa que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.

2. Conocimiento

Las empresas familiares tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know - how del negocio que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrán propagarse rápidamente en una situación habitual pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

3. Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero

Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero. Para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica: deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Éstas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes. Por ejemplo, si una empresa necesita introducir un nuevo producto aprovechando una tendencia del mercado, esta decisión pocas veces genera una larga discusión entre comisiones jerárquicas y se lleva a cabo rápidamente.

4. Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. El hecho que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales

para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja. A menudo desarrollan relaciones de largo plazo con sus empleados y comunidades, y esa lealtad adicional realmente puede hacer la diferencia en un negocio sobre todo cuando se traduce en sólidas culturas orientadas al servicio.

Pero si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes, para describirlos, para comparar los resultados con las previsiones. En resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado.

5. Cultura estable

Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del Management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la empresa por lo general cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la empresa, todos saben cómo hacer las cosas. De cualquier forma esta ventaja puede llegar a convertirse en un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad en las empresas (“lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”)

6. Rapidez en la toma de decisiones

En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño y este dirá “sí” o “no”.

7. Confiabilidad y orgullo

El compromiso y la cultura estable radican en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un personal estable. Además, el compromiso se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

Desventajas

Muchos de los problemas de las empresas familiares derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

1. Rigidez

Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares, y es frecuente ver que se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. En la empresa familiar el cambio no solo trae consigo una desorganización, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

2. Desafíos comerciales

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares, pueden clasificarse en: modernización de las prácticas obsoletas, y manejo de las transiciones.

Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas, y esto se enfrenta a empresas no preparadas para el cambio.

El desafío de la transición está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre entre el personal, los proveedores y los clientes. Por lo tanto, manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa y, sobredimensionado por un posible conflicto familiar, constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.

3. Sucesión

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

Si se cambia la conducción de una empresa y su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales. Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la empresa, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

4. Conflictos emocionales

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades.

5. Liderazgo y legitimidad

Esta desventaja se relaciona con la ausencia de liderazgo cuando dentro de la organización nadie está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera.



AUTOEVALUACIÓN:

3) Indique las ventajas y desventajas que presentan las empresas familiares

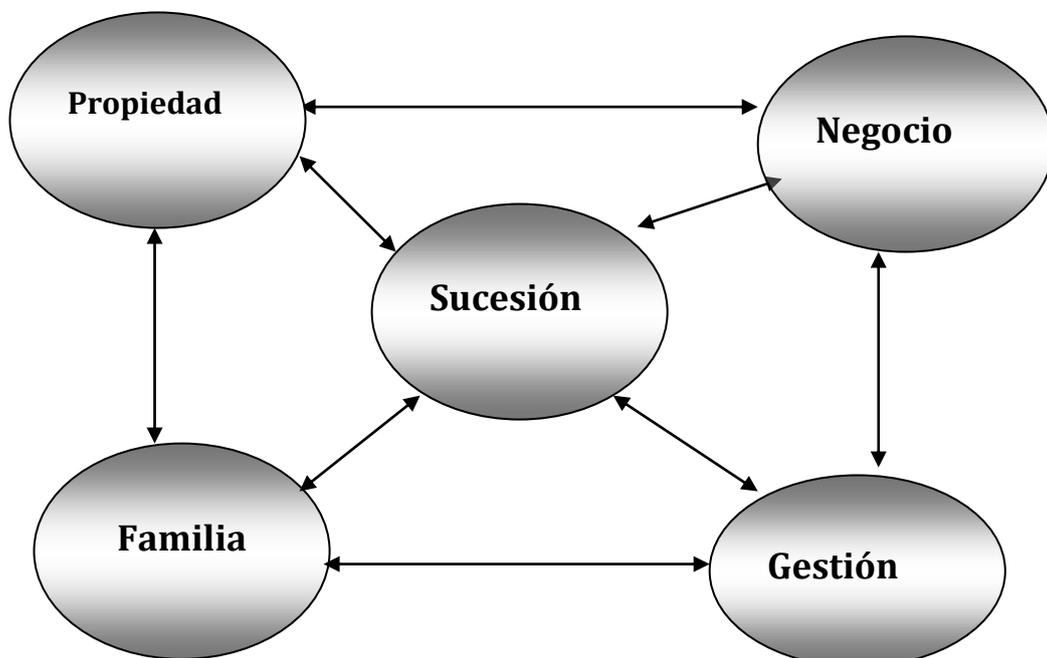
Problemas más frecuentes en las empresas familiares

La empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. Para facilitar su comprensión, Amat propone el “Modelo de los 5 Círculos, que se desarrolla a partir del denominado modelo de los 3 Círculos propuesto por John Davis y ampliado posteriormente por autores como Ward y Lansberg. El modelo de los 5 círculos complementa al anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consideradas por Davis.

Éste integra las investigaciones realizadas sobre el tema y estructura los problemas de la empresa familiar alrededor de las cinco áreas, cada círculo representa un área, consideradas como las más relevantes y críticas de este tipo de empresas:

- Familia
- Propiedad
- Negocio (perspectiva estratégica de la empresa y su competitividad)
- Gestión de la empresa (dimensión organizativa de la empresa)
- Sucesión

La aplicación del modelo permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que están relacionados con cada una de estas cinco áreas:



Problemática ligada a la familia empresaria

La existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es uno de los principales problemas.

Muchas tensiones y rivalidades familiares están latentes pero no se expresan hasta que desaparecen los líderes familiares. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativos pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizativa de la empresa. Los conflictos familiares aumentan cuando va aumentando el número de miembros en la familia.

Los conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar a diferentes personas. El conflicto puede ser entre el fundador y su cónyuge por el tiempo, los recursos y esfuerzos invertidos en la empresa familiar; entre el padre y sus hijos en los temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, la retribución o la sucesión; entre hermanos y/o cuñados, o entre primos por el tema del liderazgo y la distribución del poder o por la retribución por el trabajo y por la propiedad, o entre familiares y profesionales por la delegación, formalización y profesionalización.

La continuidad de la empresa se ve amenazada debido a que no hay mecanismos de prevención de aparición de conflictos o no hay preparación para una adecuada gestión de un conflicto.

El predominio de los valores familiares sobre los empresariales puede provocar la existencia de desequilibrios en la relación profesional tanto con familiares como con profesionales externos. Suelen encontrarse variados problemas vinculados a la influencia de la familia: el nepotismo que resulta de imponer los intereses personales sobre la lógica empresarial, por ejemplo en temas ligados a la gestión de recursos humanos (ascensos, remuneración, evaluaciones de desempeño)

Normalmente suele dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de familiares. Sin embargo a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando mayor antigüedad el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de la empresa.

También los conflictos familiares se producen, no solo por la falta de armonía familiar, sino, por la ausencia de adecuados instrumentos y órganos de gobierno.

Problemática ligada a la propiedad

Además de los problemas típicos de dirigir una empresa pueden existir los problemas ligados a la participación de la familia (o de parte de ella) en el capital (como propietarios activos en el presente o en el futuro).

En cuanto a la gestión del patrimonio familiar hay una serie de problemas en los que pueden incurrir las empresas familiares, especialmente las de menor dimensión:

- Riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial. En muchos casos las utilidades de años se han ido reinvertiendo en la propia empresa, poniendo

- incluso los inmuebles a nombre de la sociedad, o incluso el endeudamiento empresarial se consigue a través de garantías del patrimonio familiar y personal
- Elevado riesgo de confusión entre finanzas de la empresa y las de la familia. Por ej, hay casos en que el pago de los dividendos o las retribuciones se hace en función de las necesidades familiares y no de los beneficios obtenidos.
 - Inadecuada financiación
 - Limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica

Otro problema puede ser la dispersión del capital en un elevado número de accionistas, problema que Ward señala como uno de los que puede tener influencia más negativa en la continuidad de la empresa. Mientras que la empresa crece de forma progresiva, la familia puede llegar a crecer de forma exponencial, lo que supone una progresiva fragmentación del capital inicial en pequeñas participaciones.

Además pueden existir fuertes resistencias a la entrada de capital no familiar en la empresa.

Problemática ligada al negocio

El área del negocio considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo)

Problemática ligada a la gestión

La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto está relacionado muchas veces al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista. Esto suele provocar dificultades para afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva y estimular una progresiva descentralización gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección y el desarrollo permanente del personal. En las empresas familiares de menor dimensión hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida. Esto se complementa con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa.

En esta área se considera, especialmente los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas,

asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Se destacan los siguientes:

- El grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión
- El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control
- El grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterio de mercado y eficacia.

Problemática ligada a la sucesión

La empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. La gran mayoría tienen o han tenido dificultades para sustituir al líder familiar de la empresa. El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante la sucesión es seguramente la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa, y, sobretodo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o a la resistencia a preparar un plan de sucesión ya sea escrito o explícito. Un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión con una gran tensión familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares así como por la ansiedad que genera esta situación en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que traspassa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores).



AUTOEVALUACIÓN:

4) ¿En qué consiste el Modelo de los 5 Círculos de Amat? ¿Qué utilidad tiene este modelo?

PROTOCOLO FAMILIAR O LA “CONSTITUCION FAMILIAR”

El Protocolo Familiar es la reglamentación escrita y lo más detallada posible, firmada por los miembros de una familia y accionistas que actúa como mecanismo preventivo de conflictos. Es un documento que recoge “las reglas del juego” del sistema empresa-familia-propiedad.

Es un instrumento complejo, que se hace a la medida de cada empresa y conlleva un proceso de elaboración prolongada, con la asistencia de diferentes profesionales y que necesita una revisión periódica a medida que se modifica la realidad familiar y de la empresa

La importancia del protocolo familiar radica en el proceso seguido para su elaboración, el cual culmina con un **acuerdo familiar** que recoge los puntos de vista de las partes involucradas.

El Protocolo permite establecer soluciones previas objetivas, antes de que se presente el conflicto. De esta forma se puede regular, por ejemplo qué integrantes de la familia van a participar en la empresa, en qué condiciones, y qué requisitos deben cumplir, la propiedad de las acciones de quién será, la participación de parientes políticos, retiro de utilidades, montos de salarios para los integrantes de la familia, forma de adoptar las decisiones, posibilidad de vender las acciones, etc.

Ahora que ha leído el material, ¿está en mejores condiciones de dar respuesta a los “Disparadores” de esta unidad enunciados al inicio?



Al terminar esta Unidad Temática, USTED DEBERA SER CAPAZ DE:

- **Identificar los subsistemas que componen la empresa familiar en su visión estática y evolutiva**
- **Analizar las características y retos en cada etapa evolutiva de los subsistemas que componen la empresa familiar**
- **Reconocer las ventajas y desventajas de la empresa familiar**
- **Identificar los mecanismos específicos que facilitan el funcionamiento de este tipo de empresas**

Bibliografía:

- Empresas Familiares: generación a generación - Kelin GERSIC, John A. DAVIS, Marion McColom HAMPTON e Iván LANSBERG, Editorial McGraw Hill- 1997
- La empresa Familiar- Peter Leach Ediciones Granica SA 1999
- La Continuidad de la Empresa Familiar- Joan M. Amat Ediciones Gestión 2000 SA
- Cuando el fundador de la empresa no quiere jubilarse y no lo reconoce- Steven Berglas- Harvard Business Review- Enero 2009
- Dentro del ADN de la Empresa Familiar- John A. Davis- Harvard Business Review- Agosto 2006
- La realidad de la Empresa Familiar- Salvador Rus Rufino- Revista Comercio Exterior Nº79-Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay/ Agosto 2009
- Mayoría de firmas familiares no tiene un plan de sucesión- El Empresario/El País 11/3/2011