

**REPUBLICA DE EL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**I DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS**



**MONOGRAFIA:**

**Í EL ROL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DENTRO DE LAS MICROEMPRESAS. ¿COMO ALCANZAR SU ÉXITO, MEJORAR SU GESTION Y ELEVAR SU RENTABILIDAD?.**

**AUTORA: ING. MIRIAN MARIUXI CEVALLOS SORNOZA**

**DIRECTOR: ECON. ALFONSO CASTRO**

**QUITO, ABRIL 2008**



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## AGRADECIMIENTO

A Miguel, por apoyarme en todos mis sueños,  
por compartir la ilusión y contagiarme con su  
optimismo y esperanza para conseguir mis metas.

A Olga, mi madre, por toda su ayuda y  
por ese deseo de superación que me supo transmitir.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## DEDICATORIA

A mis tiernas Rafaela y Camila.

El amor puro y el brillo de sus miradas, siempre  
serán el motor que impulse mis sueños.  
Le agradezco a Dios por permitirme gozar  
de su presencia y enriquecerme de su sabiduría.

## INDICE

Agradecimiento  
Dedicatoria

### CAPITULO I: LA EMPRESA FAMILIAR

1.1	Características de la empresa familiar	5
1.2	Etapas de las empresas familiares	11
1.3	Fortalezas y debilidades de la empresa familiar	15
1.3.1	Principales fortalezas	17
1.3.2	Principales debilidades	19

### CAPITULO II: EMPRESAS FAMILIARES Y SU ROL EN LA MICROEMPRESA

2.1	La empresa familiar como motor de la economía	23
2.2	La internacionalización de las empresas familiares	25

### CAPITULO III GESTION DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1	Mitos de la reorganización	30
3.2	Indicadores de gestión de una empresa familiar	33
3.3	La separación de la propiedad y el control	37
3.3.1	Un código de buenas prácticas para la empresa familiar	38
3.3.2	El Directorio y el Consejo de Familia	41
3.3.3	El plan de sucesión del poder	45

### CAPITULO IV BUSCANDO EL ÉXITO Y MEJORANDO LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

4.1	La trilogía del éxito de una empresa familiar: El fundador, el heredero y el ejecutivo	52
4.1.1	El fundador	53
4.1.2	El heredero	56
4.1.3	El ejecutivo	59
4.2	Principales desafíos de las empresas familiares para lograr el éxito y garantizar su rentabilidad	61
4.2.1	Prioridad financiera	62
4.2.1.1	Mejorar la rentabilidad	63
4.2.1.2	Controlar los costos.	63
4.2.2	Prioridad Negocio	66
4.2.2.1	Desarrollando una estrategia de negocio	67
4.2.2.2	Evaluación interna	68
4.2.2.3	Mirando más allá	68
4.2.2.4	Fijando los objetivos del negocio	69
4.2.3	Prioridad en Operaciones	70
4.2.3.1	Gerencia profesional	72
4.2.3.2	Buscando y reteniendo a los buenos empleados	73
4.2.3.3	Desarrollo del management	75

BIBLIOGRAFIA

## CAPITULO I LA EMPRESA FAMILIAR

### 1.1. Características de la empresa familiar

Definir el concepto de empresa es algo sencillo y casi redundante. Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos, básicamente trabajo y capital, es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.

La empresa es un conjunto de factores productivos coordinados cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización social y económica en que esté inmersa. En general las empresas crean valor. La empresa es una unidad económica caracterizada por cuatro aspectos:

**Unidad de producción** en la que se combinan un conjunto de factores productivos bajo la supervisión del empresario y en el ámbito de una estructura organizativa interna.

**Unidad de decisión** en ella se desarrollan diferentes funciones para conseguir unos objetivos normalmente con ánimo de lucro y esto conlleva riesgos.

**Unidad financiera** con una doble vertiente, inversión y captación de fondos.

**Unidad de intereses** ya que está formada por un conjunto de personas donde surgen relaciones formales e informales entre las personas en la que debe primar la organización por encima del individuo.

Todas las operaciones forman el sistema de empresa. Dándose el sistema real y el sistema financiero. La empresa necesita de una estructura organizativa en la que se establezcan y delimiten las responsabilidades y deberes de las personas que formen parte de la organización con el objetivo de que el comportamiento conjunto vaya hacia un determinado fin.

La actividad empresarial genera riqueza y esto puede contabilizarse como valor añadido. El valor añadido es la diferencia entre el valor monetario de la actividad empresarial y el valor monetario de los servicios que son adquiridos a otras unidades productivas.

Desde el punto de vista macroeconómico entre empresas y consumidores se establece un intercambio entre el mercado de bienes y servicios y el mercado de factores productivos. Esta doble corriente configura la situación de tal forma que la economía responderá: Qué producir, Cómo y Para Qué.

Definir la empresa familiar<sup>1</sup> (EF) ya no es tan sencillo pues existen algunos límites difusos. En general la empresa de familia es aquella empresa donde más de un individuo, de una misma familia, tienen a la empresa como un medio de vida. Podemos decir en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia.

Las empresas familiares son la conjunción de tres subsistemas: Familia, Propiedad y Control. En su nacimiento, generalmente estos tres sub-sistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de evolución consiste precisamente en su separación.

---

<sup>1</sup> Santiago Eduardo Antonoglli

Cuando hablamos de empresas de familia tendemos a pensar en empresas pequeñas pero esto no necesariamente es así. En la actualidad, la empresa de capital familiar es la forma predominante de organización empresarial en el mundo, ya que representa entre el 70 y el 90% del total de las empresas de cualquier país, sea este uno desarrollado o en vías de serlo.

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir como estos núcleos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales.

Durante su fundación diversas instancias de la familia pueden ser inscritas o contratadas. Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que con el tiempo también los hijos entren a formar parte de la compañía no obstante puede haber una venta a terceros.

Hay una tendencia mundial de otorgarle a la empresa familiar un lugar especial en la economía de muchos países, especialmente en aquellos más desarrollados, esto se debe a que este tipo de negocios es la forma organizativa más significativa y universal, dependiendo de la función que se use, y al extremo que se ha convertido en un punto de referencia cuando se considera su impacto en términos de empleo, número de empresas que la caracterizan, por los impuestos que contribuyen, su aporte al PIB, y su contribución a las exportaciones totales.

En la región Latinoamericana se sabe que la mayoría de las empresas, aún entre las más grandes, son empresas familiares; sin embargo aunque este tipo de empresa juega un rol fundamental en la economía mundial, en nuestra región latinoamericana apenas se le empieza a dar la importancia debida.

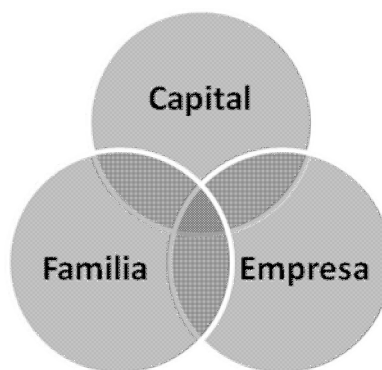
Considerando la importancia de las empresas familiares en la economía de cualquier país es indispensable que los directivos de ellas, tanto familiares

como no familiares conozcan sus características, retos y fortalezas para poder ayudarla correctamente a mejorar su desempeño.

Las empresas familiares poseen características propias que las hacen muy distintas de aquellas no familiares, las que se pueden ver a la luz de la complejidad que genera la interacción de tres sistemas que la componen, a saber: la familia, el capital y la empresa (ver figura No. 1) y que normalmente los tres roles los desempeña la misma persona que es familiar, propietario y gerente.

Interacción de tres sistemas<sup>2</sup>

Figura No. 1



Existen dos requisitos que permiten definir la empresa familiar:<sup>3</sup>

- El primero es de carácter objetivo y consiste en que propiedad de la empresa, o al menos una parte significativa, este concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa.
- El segundo requisito es subjetivo, y consiste en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo, y que por tanto la propiedad

<sup>2</sup> Ariel Lemes Batista y Teresa Machado Hernández

<sup>3</sup> Ariel Lemes Batista y Teresa Machado Hernández.



como el control de la empresa se transmita a los sucesores miembros de la familia.

Así los accionistas de este tipo de empresas son diferentes de otros accionistas en por lo menos dos aspectos:

- El interés de la familia en la supervivencia de la empresa a largo plazo.
- La preocupación de ésta por la reputación de la compañía . familia-.

Se postula que las empresas familiares se interesan por preservar la compañía a largo plazo, por lo que muchas veces tienen una cartera de inversión no diversificada y con un menor riesgo ya que intentan transmitir la empresa a sus familiares, las empresas familiares ven a la compañía como un activo para legar a los miembros de la familia o a sus descendientes y no como riqueza a consumir durante su curso de vida. Así pues, la supervivencia de la compañía es una preocupación, importante para las familias, sugiriendo que tienen una mayor probabilidad de maximizar el valor de la empresa.

Una característica común de las empresas familiares es que los miembros de la familia sirvan como directivos de éstas o desempeñen a menudo otras labores de la alta dirección. Algunos autores<sup>4</sup>, argumentan que el coste de reducir asimetrías informativas y problemas de agencia es menor cuando los propietarios de la empresa participan de forma activa en la dirección de ésta, se podría argumentar que la implicación familiar en la propiedad y dirección del negocio proporciona a la empresa familiar ciertas ventajas, en la medida en que, según este enfoque teórico, una empresa donde coincidieran propietarios y directivos debería ser más eficiente que aquellas en las que no se da esta identificación, dados los problemas del posible comportamiento

---

<sup>4</sup> Hensen y Micking.

oportunista del agente con respecto al principal y los costes asociados a la supervisión del mismo.

A continuación las principales características de la Empresa de Familia<sup>5</sup>:

- Existe una familia dueña del capital de la empresa.
- Que dicha familia ejerce una influencia significativa en el comportamiento de la empresa, y
- Que hay un fuerte deseo de parte de la familia empresaria a transferir la empresa a la siguientes generaciones; por lo tanto, cuando los 3 elementos antes mencionados coinciden en cualquier empresa podemos afirmar que estamos ante el fenómeno que se ha denominado empresa familiar.

La evidencia empírica nos señala dos características fundamentales y distintas de las empresas de familia:

- En casi todos los países estas empresas tienen una altísima participación en la creación de riqueza.
- Son sin duda las unidades económicas más antiguas y a partir de ellas se inicia la organización productiva moderna.
- La historia económica de muchos países que han atravesado importantes e intensos desarrollos muestra que detrás de estos llamados *milagros económicos* resalta el protagonismo decidido de las empresas pequeñas y familiares.

---

<sup>5</sup> Newsletter de la Cátedra de Empresa Familiar No. 16.

- En casi todo el mundo, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial. Algunas estimaciones muestran los siguientes números:
  - 45 a 70% del PIB
  - 70 a 80% de los puestos de trabajo en la actividad privada
  - 80 a 95% de los canales comerciales.
- La segunda característica fundamental es que es dable observar en ellas una altísima probabilidad de desaparecer, está generalmente aceptado entre los analistas de este tipo de empresas que conviven en todas las economías, en mayor o menor grado, estos dos fenómenos tan significativos; es decir la importancia que tienen las empresas pequeñas y generalmente familiares en la creación de la riqueza nacional y al mismo tiempo su extrema vulnerabilidad.

## 1.2 Las etapas de las empresas familiares

La mayoría de las empresas familiares empiezan con el empresario fundador. Inicialmente, el fundador representa el sistema de gobernabilidad, al ser el dueño y operador omnipotente de la empresa. En ocasiones, los fundadores recurren a juntas asesoras, pero generalmente retienen todos los derechos de toma de decisiones. En muchos casos, el mayor reto que encaran los fundadores es decidir cómo mantener su empresa familiar a lo largo del proceso de sucesión. Algunos buscan un heredero único que pueda volver a crear el poder concentrado del dueño-operador. La mayoría, sin embargo, consideran la empresa como una herencia colectiva y la dividen entre los miembros de la familia.

Cuando la propiedad pasa de unas generaciones a otras, atraviesa diferentes etapas.<sup>6</sup>

- La primera etapa es la de asociación fraternal o familiar, en la que los padres, comparten la propiedad con sus hijos. Finalmente, termina la intervención de los padres, y los hermanos comparten la propiedad con un espíritu de asociación. Deben decidir entre ellos cómo gobernar la empresa; a menudo, esto se describe como el período de *la mesa de la cocina*.
- Segunda etapa, Los hermanos pueden sentarse a consultar informalmente, y en ocasiones forman una junta para ayudar a crear consenso para trazar una estrategia. Es esta etapa las funciones pueden comenzar a separarse, a medida que algunos hermanos pueden actuar activamente en la empresa, en tanto que otros no lo hacen. A partir de este punto el nivel de confianza dentro de la familia determina a menudo cuan formales llegan a ser las prácticas de gobernabilidad.
- La tercera generación se sucesores involucra con frecuencia a un grupo diversificado de primos. Esto cambia generalmente la escala de la familia y diferencia todavía más las funciones de la familia. Los miembros de la familia pueden seguir involucrados en la gerencia, la junta y la propiedad. Las porciones de propiedad pueden llegar a ser cada vez más variables en tamaño, con una cierta porción remanente muy concentrada. Los miembros de la familia pueden actuar activamente en varios grados en la empresa y su gobernabilidad, y su nivel de intervención puede no reflejar necesariamente su nivel de interés económico. Estas complicaciones llevan generalmente al

---

<sup>6</sup> Jhon L. Ward. Administrar el Negocio Familiar, eJournal.

desarrollo de prácticas de gobernabilidad más formales. La medida en que la confianza se cultiva directamente entre los dueños que controlan y los líderes de la gerencia, determina con frecuencia cuán formales llegan a ser las prácticas de gobernabilidad en esta etapa, y si la familia puede seguir creando un órgano efectivo de gobernabilidad.

- La siguiente sucesión familiar es causa de otro cambio significativo en la escala de la propiedad. En esta etapa, el desarrollo de la gobernabilidad familiar, que funciona paralelamente con la gobernabilidad de la empresa, es a menudo una característica adicional de un sistema de gobernabilidad crecientemente formal y complejo. Los miembros de la familia pueden seguir involucrados en el sistema de gobernabilidad, lo que vincula la propiedad con la junta y la gerencia. Con frecuencia, en esta etapa la empresa se ha convertido en una sociedad de control, lo que crea la necesidad de una junta que pueda administrar estratégicamente una cartera de negocios.

El cuadro 2 esquematiza las situaciones que pueden darse en función del tamaño de la empresa y el estado en que se encuentra la familia. La comparación con las distintas formas de interpretar música puede ayudar a una mejor comprensión de las distintas situaciones.

Empresa familiar y música<sup>7</sup>

Figura No. 2

DE HOMBRE ORQUESTA	A MUSICA DE CAMARA	A ORQUESTA SINFONICA
DE HOMBRE ORQUESTA	A MUSICA DE CAMARA	Hay situaciones en que es aconsejable podar el árbol accionario
HOMBRE ORQUESTA		
PROPIETARIO CONTROLADOR	HERMANOS DUEÑOS	CONSORCIO DE PRIMOS

Es posible establecer un paralelo interesante entre la evolución de los seres humanos y la evolución de las organizaciones que ellos construyen: las personas nacen, se desarrollan y mueren; las organizaciones también nacen, se desarrollan y también mueren o se transforman.

Podríamos decir que ambos, individuos y organizaciones, atraviesan en su desarrollo cuatro etapas diferenciadas y separadas por sucesivas crisis, en el hombre podemos distinguir: el niño, el adolescente, el adulto y el anciano. En las organizaciones, en particular las empresas señalamos:

<sup>7</sup> Newsletter de la Cátedra de Empresas Familiares. No. 1

- La etapa funcional,
- La etapa de la organización funcional
- La etapa de la delegación, y finalmente,
- La etapa de la coordinación o el holding.

En general, cada etapa está separada de la otra por la presencia de una crisis significativa: la etapa funcional culmina en una crisis de liderazgo, entre la etapa de organización funcional y la etapa de la delegación, generalmente sucede una crisis de autonomía gerencial y finalmente, antes de consolidar la etapa del holding se produce una crisis de control.

### **1.3 Principales fortalezas y debilidades de la empresa familiar**

Participar en el accionario o la gestión de una empresa de la propia familia puede proporcionar enormes satisfacciones; en una empresa familiar es más fácil darse cuenta de que la persona debe ser valorada más allá de los resultados que produce, y de que está administrando un legado que hay que transmitir a la siguiente generación. Todo ello lleva a un mayor compromiso con el proyecto empresarial común, basado en una motivación más elevada que la puramente económica, que permite superar los paradigmas habituales en estrategia corporativa.

Participar en una empresa familiar puede proporcionar grandes satisfacciones, mayores y más elevadas que las económicas.

De pronto, el sentimiento derivado de la función social que desarrollan estas organizaciones: aunque en su inmensa mayoría de tamaño pequeño o mediano, las empresas familiares son las grandes protagonistas del desarrollo económico y social. En muchos casos son estas organizaciones las que cubren necesidades básicas de la sociedad.

Estadísticamente, las empresas familiares son las que proporcionan más empleo y las que más contribuyen a elevar el nivel profesional, social y económico de sus empleados y sus familiares. Y en contraste con los vaivenes de grandes corporaciones más o menos anónimas, que hoy están aquí y mañana allá, tienden a aportar mayor estabilidad para sus empleados, clientes y proveedores.

Históricamente, muchas empresas familiares han demostrado su sentido de responsabilidad hacia la sociedad local o regional. Además de crear y mantener puestos de trabajo directos e indirectos, han aportado tiempo y dinero a proveedores sociales valiosos para su entorno, y han atendido demandas que no habían sido cubiertas por las administraciones públicas.

En la empresa familiar hay conciencia de que se está administrando un legado que hay que transmitir a la siguiente generación. Eso lleva a superar los paradigmas habituales en estrategia corporativa. Una de las consecuencias es la prudencia. El riesgo, inherente a la vida de la empresa, está más calculado: uno no está dispuesto a jugar con el provenir de su cónyuge e hijos.

En una empresa gestionada por la familia propietaria, se conocen bien los puntos fuertes y débiles. La historia de aciertos y errores se transmite de padres a hijos. Se tienen identificadas las potencialidades y limitaciones de cada uno de los miembros de la familia que ocupan puestos de dirección. Hay experiencia acumulada sobre el mejor modo de abordar las cuestiones que pueden ser problemáticas. El afán de preservar la armonía familiar puede pesar incluso más que el interés por la eficacia empresarial.

En definitiva, por su naturaleza familiar, estas empresas pueden tener dos grupos de fortalezas esenciales y deferenciales, basadas en la unidad de la familia y en el compromiso con el proyecto empresarial. La unidad entre las



personas, la armonía entre sus preferencias y modos de hacer, logran que se den intereses comunes entre los diferentes miembros de la familia propietaria, trabajen o no en la empresa. También facilita que haya una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza que, a su vez, evita las luchas por el poder y las segundas intenciones. Si hay unidad y confianza, la información se transmite con facilidad: la comunicación es intensa, fluida y sin barreras innecesarias. Cuando todos los interesados actúan con honradez y juego limpio, no hay nada que esconder. En la familia las diferencias se solucionan por medio del consenso, no de la confrontación. Porque en una familia unida, las relaciones se fundamentan en la confianza.

Junto a la unidad, la otra fuente específica de fortaleza es el compromiso compartido con el proyecto empresarial. Ese compromiso es una forma de motivación intensa y más elevada que las puramente económicas.

Las empresas de carácter familiar presentan una serie de virtudes y de desventajas propias, fruto de la particular naturaleza de este tipo de organizaciones. Ello motiva que, además de las dificultades generales de cualquier negocio, deban hacer frente a una problemática específica que requiere soluciones adaptadas a su especial condición.

### **1.3.1 Principales fortalezas**

Entre los valores propios que presentan las empresas familiares podemos destacar los siguientes:

- Compromiso y dedicación. El hecho de que los puestos relevantes de dirección de la empresa estén ocupados frecuentemente por miembros de la familia, así como la identificación del prestigio de la marca con el prestigio familiar, motivan que la entrega de sus miembros al negocio sea permanente e ilimitada.

- Unidad y cohesión del equipo directivo. Las relaciones de proximidad existentes entre los miembros de un grupo familiar que ocupan cargos directivos pueden facilitar, en mayor medida, el conocimiento y comprensión de las decisiones adoptadas por los otros familiares-gestores.
- Expectativas de inversión a largo plazo. En este tipo de organizaciones el futuro económico de la familia suele estar ligado, de una manera importante al éxito y continuidad del negocio a largo plazo, lo que contribuye a su estabilidad.
- Conocimiento profundo del producto y del mercado ~~%objetivo+~~. La mayor parte de las empresas familiares suelen dedicarse a la fabricación o distribución de productos o servicios de alta calidad muy específicos, con origen en el ingenio y la visión emprendedora del fundador.

Dichos productos están dirigidos a una clientela muy concreta que recibe una atención completa y personalizada, lo que genera una gran confianza y fidelidad por su parte.

- Estabilidad laboral y culturas empresariales más humanas. Las empresas familiares sienten una mayor responsabilidad hacia los trabajadores que les han ayudado a poner en marcha o continuar ~~%su+~~ negocio. Del mismo modo, estos empleados tienen una relación más próxima con el empresario y se sienten parte activa de un proyecto empresarial al que contribuyen con su trabajo.

Por otro lado los negocios familiares suelen tener un gran arraigo a sus lugares de origen, que difícilmente abandonan. Ello contribuye de manera fundamental a garantizar la estabilidad del empleo.

- Importante capacidad de autofinanciación. Los empresarios familiares suelen emplear su patrimonio personal en financiar el desarrollo del negocio. Igualmente, resulta muy habitual que este tipo de organizaciones reinvierta en su propio crecimiento la totalidad de los beneficios obtenidos en la actividad.
- Alta capacidad para poder adaptarse a las variaciones del mercado. Este tipo de negocios suelen presentar una mayor flexibilidad competitiva y la capacidad de ajuste productivo en los períodos de declive económico.

### 1.3.2 Principales debilidades

La gran mayoría de los problemas específicos que deben afrontar las empresas familiares tienen su origen, precisamente, en la estrecha relación existente entre el negocio y la familia. Esta vinculación puede acabar generando una confusión entre las necesidades empresariales y las necesidades familiares, lo que resulta especialmente crítico en el momento de la sucesión.

De este modo, los principales problemas a los que se debe enfrentar la empresa familiar podrían sintetizarse en los siguientes:

- Trasvase de los conflictos familiares a la empresa y viceversa. No existe separación entre el plano familiar y el plano empresarial, de modo que existe un alto riesgo de que las desavenencias familiares afecten a las decisiones empresariales, que acabarán estando dirigidas por motivaciones personales.

Del mismo modo, resulta frecuente que los problemas del negocio se discutan en el ámbito familiar, distorsionando las relaciones personales entre sus miembros.

- Confusión entre propiedad, trabajo y capacidad de dirección. Resulta habitual en las empresas familiares el considerar que los miembros de la familia poseen, en virtud de dicha condición, el derecho y el deber de trabajar en el negocio, con independencia de su voluntad, preparación y capacidad profesional. No existe, en estos casos, una regulación del acceso y salida de familiares en la empresa ni una definición clara de sus funciones, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad a personas no cualificadas. Además existe una gran reticencia a la incorporación de profesionales ajenos al entorno familiar en puestos directivos.
- Incoherencias retributivas entre empleados familiares y no familiares. En conexión con lo señalado en el punto anterior, en muchos supuestos de negocios de carácter familiar la retribución satisfecha a los trabajadores-familiares no guarda correspondencia alguna con sus capacidades y méritos reales, tanto por exceso como por defecto.
- Secretismo. Se tiende a considerar las cuestiones empresariales como un apéndice de los asuntos familiares, respecto a los que es preciso, guardar una gran discreción. Como consecuencia de ello, no se discute lo suficiente sobre los problemas y necesidades del negocio, especialmente los de carácter financiero. Este secretismo dificulta de una manera importante la comunicación y el acceso a determinada información de los directivos no familiares del negocio, que se sentirán desplazados del ámbito de toma de decisiones.

- Falta de liderazgo a partir de la segunda generación. El papel aglutinador del fundador de la empresa patriarca de la familia desaparece cuando las generaciones familiares de este tipo de negocios, en especial en el caso de sus fundadores, de asumir la necesidad de planificar la sucesión en su titularidad y administración. El miedo a las desavenencias que pueden surgir en el ámbito familiar como consecuencia del inicio de un proceso abierto de planificación de la sucesión provoca que él mismo trate de retrasarse hasta que resulte inevitable.
- Confusión entre patrimonio empresarial y patrimonio familiar. En muchas ocasiones estos negocios constituyen la única fuente de ingresos del grupo familiar propietario. Ello puede provocar que las necesidades financieras de los miembros de la familia prevalezcan sobre los intereses de la empresa, con independencia de que puedan resultar incompatibles.
- Dificultades financieras. La especial reticencia que suele existir en estos negocios a la hora de facilitar la entrada a la propiedad de personas ajenas a la familia, unido al hecho de que llega un momento en que patrimonio familiar no resulta suficiente para respaldar el desarrollo del negocio, provoca que las empresas familiares encuentren serias dificultades para poder llegar a financiar su crecimiento y/o internacionalización.
- Dificultad en la aplicación de mecanismos correctores. El hecho de que los trabajadores sean a su vez, familiares puede suponer un impedimento para la efectiva aplicación de los mecanismos correctores previstos en la empresa frente a comportamientos inadecuados, con la finalidad de evitar conflictos graves y preservar la unidad familiar.

Cuadro explicativo a manera de resumen

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso y dedicación</li> <li>▪ Unidad y cohesión directiva</li> <li>▪ Expectativa de inversión a largo plazo</li> <li>▪ Conocimiento profundo del producto y del mercado</li> <li>▪ Estabilidad laboral y cultura empresarial más humana</li> <li>▪ Importante capacidad de autofinanciación</li> <li>▪ Adaptación a las variaciones del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trasvase de conflictos entre ámbito empresarial y el familiar</li> <li>▪ Confusión entre propiedad, trabajo y la capacidad de dirección</li> <li>▪ Incoherencias retributivas</li> <li>▪ Secretismo</li> <li>▪ Falta de liderazgo tras fundador</li> <li>▪ Incorrecta planificación en sucesión</li> <li>▪ Confusión entre patrimonio empresarial y patrimonio familiar</li> <li>▪ Dificultades de financiación</li> <li>▪ Incorrecta aplicación de los mecanismos correctores</li> </ul>

## **CAPITULO II. LA EMPRESA FAMILIAR Y SU ROL EN LA MICROEMPRESA**

### **2.1 La empresa familiar como motor de la economía**

La empresa familiar se posicionó ya en el siglo pasado como un auténtico motor de las economías nacionales, llegando a ser en la actualidad el principal abono de las economías nacionales y, en numerosos casos, transformándose en grandes compañías con capacidad para hacer frente a las multinacionales de patrimonio disperso<sup>8</sup>.

Gran parte de las multinacionales que operan a nivel mundial y cotizan en bolsa responden a un origen estrictamente familiar, nacidas como un concepto de negocio que tradicionalmente se sucede de generación en generación y que aportan unas características al sistema de gestión empresarial que permite a la compañía sortear los obstáculos y mantener la actividad e incluso incrementar su volumen, a pesar de la competencia.

Las empresas familiares suelen poseer cualidades muy positivas con respecto a las empresas de capital disperso. Entre ellas se pueden destacar la gran atención que prestan a la calidad de sus productos, el conocimiento profundo del sector, de los proveedores y los clientes, la perspectiva de inversión a largo plazo, al tener culturas empresariales más humanas y los bajos costes laborales.

Por otra parte estas empresas muestran un mayor rendimiento debido a la armonía de intereses, que se establecen como una prolongación de los deseos miembros de una misma familia para obtener buenos resultados, sumado a una facilidad para acordar criterios de gestión y, en definitiva, llegar a acuerdos precisos y práctico que colaboren en el desarrollo de la compañía.

---

<sup>8</sup> Leonardo Centeno. Centro de Promoción para el Desarrollo de la empresa familiar.

Recogiendo datos de un estudio que hace referencia al papel de la empresa familiar en la Unión Europea, se observa la existencia de hasta 17 millones de compañías de estas características en Europa, que emplean a 45 millones personas, representando el 65% del PIB comunitario y, lo más significativo, observando una rentabilidad que supera la media total de las empresas europeas, todo un conjunto de datos que ponen de manifiesto que las empresas de corte familiar tienen un peso específico en la economía nacional.

Una batería de cifras que vienen a demostrar que la empresa familiar se perfila como protagonista del escenario empresarial mundial, avalada por unas particularidades en su gestión que hacen posible, no solo su supervivencia, sino también unos excelentes resultados que impulsan su crecimiento.

Toda empresa familiar para sobrevivir por varias generaciones debe seguir tres lineamientos:

- Estabilidad
- Cultura de desempeño, y
- Enfoque a largo plazo

Además de la importancia económica que tienen las empresas familiares dentro de las finanzas mundiales ya que aportan aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) de los países en los que están instaladas.

Existen claves que pueden hacer exitosa a una compañía entre estas están<sup>9</sup>:

- a) Condiciones comerciales. Las empresas enfatizan su misión y pueden lograr un fuerte vínculo entre las personas de la compañía. Además hay que asegurar el control familiar.

---

<sup>9</sup> Leonardo Centeno. Centro de Promoción para el Desarrollo de la empresa familiar.



- b) Ética de los valores, excelencia y control familiar. Los valores son el %osario+de la empresa familiar.
- c) Selección especial de los empleados que conozcan los valores de la empresa. Las empresas deben contratar personal que se identifique con la empresa.
- d) Conservar el management financiero.
- e) Liderazgo en el que se si pueda confiar.
- f) Buscar aliados y socios estratégicos para el beneficio de la compañía y de la familia.
- g) Cultura de los propietarios en su sentido de propiedad y administración duraderos en el tiempo.
- h) Dividendos reales. La familia tiene una dependencia financiera moderada de la empresa.

## **2.2 La internacionalización de la economía familiar**

Como ya se hemos mencionado las familias controlan la mayoría de las empresas familiares en cualquier parte del mundo. Y aún cuando es significativa la contribución de las empresas familiares en el desarrollo de cualquier sociedad, muy poco se ha estudiado su proceso de internacionalización, por lo que a la fecha todavía sabemos muy poco de por qué se internacionalizan, que las motiva, como lo hacen, etc.

Muchas de las más prestigiosas empresas que se han internacionalizado efectivamente son familiares, ejemplo: Ford, Samsung, Hyundai, etc., y al

igual que ellas muchas otras, no necesariamente grandes, están experimentando procesos similares y ven en la internacionalización un paso importante en la evolución de su empresa, especialmente como una forma de facilitarle empleo a miembros familiares que están disponibles.

En algunos casos la internacionalización se convierte en una necesidad, y en el largo plazo como la única condición para asegurar la sobrevivencia del negocio por lo que se hace trascendental para la familia empresaria identificar aquellos factores específicos que le permitan influenciar de forma efectiva el comportamiento de la empresa permitiéndole explotar exitosamente su proceso de crecimiento en mercados foráneos, bajo el entendido que tal proceso requiere de decisiones riesgosas, y de un conocimiento muy particular para mantener el capital en manos de la familia.

Las empresas familiares enfocan menos sus operaciones hacia los mercados internacionales, e inician más tarde el proceso de internacionalización, y a un ritmo más lento, principalmente en las últimas etapas de ciclo de vida del negocio, y especialmente las pymes familiares son las que enfrentan mayores problemas a la hora de internacionalizarse pues carecen de los recursos necesarios para dicha expansión.

Podemos anotar algunas razones por las que la internacionalización de las empresas familiares es muy complicada<sup>10</sup>:

- La rigidez interna pues estas empresas adolecen de cultura internacional y conocimiento de lenguas extranjeras
- La poca presión que ejerce la administración, por lo que buscan países con menos distancia sicológica y con más similitudes culturales, sin

---

<sup>10</sup> Leonardo Centeno. Centro de Promoción para el Desarrollo de la empresa familiar.

embargo una vez que inician el proceso de internacionalización muestran una fuerte estrategia hacia los mercados foráneos.

- El nivel de educación del fundador.
- La falta de conocimiento del mercado internacional, por lo que la educación de los miembros familiares que trabajan en la empresa en los temas sobre la internacionalización se hace crucial para el desarrollo de la estrategia internacional.

Sin embargo los valores con que cuentan las empresas familiares les permiten cruzar con mayor efectividad las barreras culturales que aquellas empresas que están en bolsa, y donde la fuerza motora para internacionalizarse descansa en los contactos personales y los recursos familiares. Cuando se internacionalizan las empresas familiares con más historia y comportamiento más tradicional, normalmente siguen el modelo de *casas*, empezando por suplir los mercados locales, para luego convertirse en exportadores exitosos con experiencia internacional.

Durante las primeras dos generaciones la empresa familiar es normalmente lenta de cara a la búsqueda de mercados foráneos, por lo que se internacionaliza cuando coinciden la segunda y la tercera generaciones durante un fenómeno llamado la *triple coincidencia* el que se caracteriza por tres aspectos:

- La empresa ha alcanzado la madurez.
- El fundador está perdiendo sus capacidades gerenciales, y
- Se dan conflictos entre los miembros familiares de la segunda y la tercera generación; sin embargo, el tiempo que toma el proceso de

internacionalización se puede acortar con la incorporación de nuevas generaciones familiares dentro de la empresa.

La primera generación requiere de un líder creativo que permita desarrollar la estrategia internacional, pero si la empresa familiar no se involucra en los mercados internacionales desde la primera o segunda generaciones, es muy probable que no lo haga en las subsiguientes.

Cada sucesión que entra muestra niveles de educación más altos, y trae nuevos miembros familiares con conocimientos frescos dentro de la empresa familiar, facilitando la innovación, la que juega un rol clave en la internacionalización de la Pyme familiar, por lo que se espera que la siguiente generación incremente las ventas de forma sostenida. En general la tecnología, juega un rol positivo en los procesos de internacionalización, especialmente el uso del internet.

Para tener éxito en los mercados foráneos se requiere el involucramiento de la familia empresaria con su liderazgo, la posesión de ciertas habilidades idiomáticas, la incorporación de nuevas generaciones familiares con ciertas habilidades orientadas internacionalmente, y el carácter del fundador; pero el involucramiento tiene efectos duales sobre la internacionalización, por un lado es positiva y asociada significativamente con las ventas internas, pero negativa en cuando al número de países a los que se entra.

### **CAPITULO III LA GESTION DE LA EMPRESAS FAMILIARES**

En la gestión de la propiedad dentro de una empresa familiar es vital aprender a tratar a la empresa como una empresa y a la familia como una familia, evitando el riesgo de caer en la confusión, las relaciones de afecto entre los miembros de la familia o las meramente contractuales entre empleados de una empresa familiar. Por otra parte, hay que saber gestionar adecuadamente las expectativas de los accionistas no activos en la gestión, manteniendo un equilibrio con las necesidades financieras inherentes al planeamiento estratégico de la empresa. La discusión de casos relacionados con estos temas ayudará a los miembros de una EF a anticiparse a sorpresas que siempre son el principal enemigo y a diseñar estructuras que se adapten al crecimiento y evolución de la empresa y de los miembros de la misma.

Prestar atención, de forma simultánea, al ritmo de crecimiento de la empresa y de la familia y sus necesidades de liquidez requiere tener una planificación consensuada.

Las empresas en general, se ven sumergidas en situaciones que no pueden evitar, tales como problemas económicos-financieros, tecnológicos, de recursos humanos, de toma de decisiones, de costos-beneficios, etc. En las empresas familiares además existen los conflictos enredados con los afectos.

Muchos de los problemas que se perciben en las empresas familiares suelen ser originados por el mismo dueño que mantiene amarrado su desarrollo y crecimiento. Aunque parezca patético, lo extraño es que los dueños, al estar inmersos y ser parte del problema, no perciben la gravedad del mismo.

Los empresarios en momentos de crisis saben sobrevivir, son creativos y hacen los sacrificios necesarios para pasar el momento y alcanzar lo que pretenden. Pero en momentos de crecimiento no sienten el mismo apuro por

alcanzar los objetivos, es como que sólo son buenos pilotos de tormenta que en la calma descansan esperando las próximas turbulencias.

Los empresarios son generalmente responsables de:<sup>11</sup>

- Llevar a las empresas con alto potencial de crecimiento a un estado de letargo, ganando algo pero sin desplegar todas sus capacidades.
- Trabajan mucho pero sin fijar objetivos, encuentran todas las excusas para explicar porque no pudieron.
- No quieren ser grandes y boicotean su crecimiento.
- Transforman al personal en enemigo de la empresa.

### 3.1 Mitos de la reorganización

Los gerentes están siempre bombardeados por una variedad de soluciones+ cuya puesta en práctica no siempre es exitoso debido a que los conceptos se presentar superficialmente y no se entienden sus implicaciones. En la sucesión de modas de reorganización se encuentran: gerencia, innovación y rediseño de procesos, rectificación, reducción, simplificación, reingeniería y reestructuración. Estas etiquetas pueden agruparse en dos categorías:

---

<sup>11</sup> José Manuel Ayesa. Empresa Familiar. Confederación de empresas de Navarra.

- Reestructuración: iniciativas para reducir el tamaño de la organización (el número de empleados), el tamaño de las unidades o el número de niveles jerárquicos.
- Reingeniería: iniciativas para reconfigurar las operaciones o acelerar los procesos, con el fin de servir mejor a los clientes y mejorar el desempeño de la organización, en términos de costos, calidad, servicio y rapidez.

Ambos tipos de iniciativas responden a presiones y fuerzas a las que se ven sometidas las empresas, para sobrevivir o imponerse a una competencia cada vez más intensa. Su principal debilidad es que ignoran sus efectos sobre la organización, y en especial, sobre los empleados.

Tipos básicos de iniciativas de reorganización:<sup>12</sup>

Rasgos	Reestructuración	Reingeniería
Metáforas	Simplificación Rectificación Reducción	Gerencia de procesos Innovación de procesos Rediseño de procesos
Objeto	Unidades y niveles Jerárquicos	Operaciones y sistemas de trabajo
Racionalidad	Supervivencia	Competitividad
Criterios de desempeño	Eficiencia	Eficiencia y satisfacción del cliente
Método	Análisis de índices	Análisis de procesos
Beneficios	Reducción de costos	Simplificación y aceleración de operaciones
Peligros	Trauma organizacional	Ansiedad organizacional

<sup>12</sup> José Malavé.

El interés en transformar las organizaciones para lograr mayor velocidad de respuesta, menores costos y mayor calidad, ha tomado las características de un mito. Muchas empresas siguen sin obtener los beneficios esperados, porque intentan imponer nuevos procesos sobre viejas infraestructuras:

- Mantienen los estilos de liderazgo tradicionales.
- Los empleados continúan desempeñando las mismas funciones.
- La medición del desempeño sigue siendo funcional, con planes y presupuestos definidos verticalmente.
- Mantienen la ubicación física de los empleados, los esquemas de remuneración y las normas de entrenamiento.

El resultado es que los nuevos equipos de trabajo tienden a desintegrarse, los procesos no resultan efectivos y, al final, nadie quiere oír hablar de la reorganización. El esfuerzo termina en una des-ingeniería, en lugar de una re-ingeniería.

Las compañías que han logrado transformaciones más exitosas, aparte de comunicar efectivamente las razones para el cambio, reconocen la necesidad de combinar el énfasis en los procesos con el desarrollo de disciplinas básicas. La función financiera es una disciplina básica para los negocios como son, por ejemplo, los conocimientos de ingeniería para innovar y diseñar productos o de mercadeo para comercializar productos de manera eficaz y eficiente. Hay que repetirlo una y otra vez: el énfasis en los procesos permite a las empresas adecuarse a los clientes de hoy, mientras que las capacidades que brindan estas disciplinas permiten prever o inventar los



productos y los clientes del mañana. Reducir o aplanar la organización y desmontar las estructuras funcionales puede ser una receta para el fracaso.

El reto es combinar la flexibilidad y la velocidad de respuesta con el conocimiento y la experiencia que permiten desarrollar las disciplinas funcionales y que cada unidad de negocios por separado no desarrollaría.

### **3.2 Indicadores de gestión<sup>13</sup>**

Uno de los indicadores que puede ayudar a mejorar la gestión de las empresas familiares es la implementación del Balance Scorecard, este indicador de gestión fue desarrollado como una herramienta para medir el desempeño de las organizaciones dentro de un marco conceptual que incluye la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de innovación y aprendizaje y la perspectiva interna del negocio.<sup>14</sup>

De acuerdo a este modelo conceptual la medición bajo una sola perspectiva financiera ya no es representativa para las organizaciones actuales. Las cuatro perspectivas son personalizadas de acuerdo a la misión, visión y objetivos de la organización.

El procedimiento que se ha escogido para la elaboración de un Balance Scorecard para la empresa familiar es tomar un ejemplo simple de una familia con su visión familiar, patrimonial y de estrategia corporativa.

---

<sup>13</sup> Eduardo Navarro

<sup>14</sup> Kaplan y Norton.

## La Visión Familiar

Queremos continuar siendo una familia unida y comprometida con nuestra empresa y nuestro país.<sup>15</sup>

Queremos continuar siendo una familia unida y comprometida con nuestra empresa y nuestro país, bajo un comportamiento ético de nuestras actuaciones, con la responsabilidad social que nos caracteriza.

En esta clase de visión, la familia expresa lo que ellos quieren llegar a ser como familia empresaria y definen cuáles son los valores que los identificarán tanto como familia y como negocio. Analizando las cuatro perspectivas desde esta visión tenemos que:

### VISION FAMILIAR<sup>16</sup>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar una estabilidad económica a los fundadores de la empresa y a los miembros de la familia, mediante un crecimiento sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso per cápita.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>El cliente son los miembros de la familia, el objetivo es conservar el compromiso, la unidad y armonía familiar.</li> </ul>	Gestión de encuestas sobre <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad familiar.</li> <li>Compromiso familiar.</li> <li>Trampas familiares.</li> </ul>

<sup>15</sup> Kaplan y Norton.

<sup>16</sup> Poza, E (1988). Prácticas Directivas que apoyan la Capacidad emprendedora y el Crecimiento Continuo. Las empresas familiares. IESE.

Procesos Internos	<p>Establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El consejo de Familia y la oficina familiar.</li> <li>• Asamblea Familiar</li> <li>• Comité de resolución de conflictos.</li> <li>• Comité de aventuras empresariales.</li> </ul> <p>Definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la familia que trabajan en la empresa</li> <li>• Participación de los familiares en reuniones</li> </ul>	<p>Evaluar el desempeño de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Familia.</li> <li>• Oficina Familiar.</li> <li>• Asamblea Familiar.</li> <li>• Comité de Resolución de conflictos.</li> <li>• Presupuesto oficina familiar.</li> <li>• Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa.</li> <li>• Protocolo familiar</li> </ul>
Innovación y Aprendizaje	<p>Indicar el aprendizaje de la familia en aspectos de su sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación en la familia.</li> <li>• La educación en los hijos.</li> <li>• Formación de propietarios.</li> <li>• Formación de sucesores.</li> <li>• Aprender a liderar.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> </ul>	<p>Encuestas sobre comunicación familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de miembros familiares que asisten a sesiones de formación.</li> <li>• Porcentaje de familiares con MBA.</li> <li>• Porcentaje de familiares con un plan de formación.</li> <li>• Porcentaje de familiares con evaluación anual de desempeño.</li> </ul>

## Visión Patrimonial<sup>17</sup>

Buscaremos un equilibrio de bajo riesgo, pero garantizado una rentabilidad mínima a nuestra familia. Bajo las mejores prácticas de gobierno corporativo+

Bajo esta visión, la familia empresaria debe definir el manejo y la composición que le dará a su patrimonio. Analizando las cuatro perspectivas desde esta visión tenemos que:

<sup>17</sup> Kaplan y Norton.

## VISION PATRIMONIAL<sup>18</sup>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar un equilibrio patrimonial</li> <li>• Establecer el nivel de rentabilidad de cada segmento del patrimonio.</li> <li>• Realizar una valoración de mercado del patrimonio.</li> <li>• Procurar un nivel de liquidez de accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio patrimonial: Empresas 33%, Liquidez 33% y Propiedad 33%.</li> <li>• Rentabilidad: Empresas 30%, Propiedad 20%, Liquidez 8%.</li> <li>• Crecimiento del patrimonio en relación con crecimiento de la familia.</li> <li>• Dividendos por acción.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al accionista como cliente del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción del accionista.</li> <li>• Número de reclamos del accionista.</li> <li>• Nivel de atención al accionista.</li> <li>• Nivel de información al accionista.</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir adecuados procesos internos por medio de buenas prácticas de gobierno corporativo.</li> <li>• Estructura de blindaje patrimonial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniones de Junta Directiva.</li> <li>• Número de miembros externos en la Junta Directiva.</li> <li>• Evaluación del desempeño de la Junta Directiva.</li> <li>• Plan de sucesión ejecutiva.</li> <li>• Plan de sucesión patrimonial.</li> <li>• Reuniones de Comité de auditoría, remuneración y evaluación.</li> <li>• Participación de accionistas en la Asamblea General de Accionistas.</li> </ul>

<sup>18</sup> Poza, E (1988). Prácticas Directivas que apoyan la Capacidad emprendedora y el Crecimiento Continuo. Las empresas familiares. IESE.

Innovación y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el nivel de aprendizaje y conocimiento de los actuales accionistas del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de propietarios.</li> <li>• Cumplimiento de los deberes como accionistas.</li> </ul>
--------------------------	---	---

### 3.3 La separación de la propiedad y el control

Ya desde inicios del capitalismo la mayor parte de la producción tenía origen en organizaciones relativamente pequeñas y familiares en la que los dueños eran también los gerentes.

En el siglo 19, con la Revolución Industrial, el cambio tecnológico incrementó el tamaño óptimo de muchas firmas hasta el punto donde ningún individuo, familia o grupo de administradores tuviese la riqueza individual necesaria para ser propietarios de un paquete de control. Como resultando de ello, las empresas enfrentaron ~~la~~ disolución del átomo de la propiedad en sus partes componentes: control y propietario de los beneficios~~±~~. Finalmente, esta separación entre la propiedad y el control amenaza ~~la~~ verdaderas fundaciones sobre las que el orden económico de los últimos tres siglos ha descansado.<sup>19</sup>

Así, por ejemplo, B Monks y A.Sykes declaran en la Introducción de su trabajo que un principio rector del mismo es el de hacer posible la propiedad efectiva, es decir el reunir la propiedad y el control. Y manifiestan que: ~~no~~ volver a poner

---

<sup>19</sup> Berle y Means.

a los dueños a cargo de lo que es suyo, por supuesto, es la forma más pura de capitalismo<sup>20</sup>

Además de ser una consecuencia del desarrollo económico de la humanidad, el fenómeno de la separación de la propiedad y control es también el efecto de la evolución natural de una empresa familiar que sobrevive a su infancia.

Cuando la organización supera la crisis de autonomía gerencial y se establece plenamente la delegación comienza un proceso, de duración variable, que culmina con la atomización de la tenencia accionaria y la separación definitiva del control y la propiedad, con las consecuencias que ello depara.

### **3.3.1 Un código de buenas prácticas para la empresa familiar**

Obviamente la solución a los problemas originados en la separación de propiedad y control no reside en el %o crecimiento<sup>21</sup> Toda persona, institución o país que deja de crecer, en alguna manera, comienza a morir.

La solución, posiblemente resida en aceptar los costos de crecimiento y, al mismo tiempo que la dirección acepta la inevitable llegada de estos costos, debe prepararse para minimizarlos o evitarlos tomando algunas medidas preventivas en forma anticipada.

---

<sup>20</sup> B Monks y A.Sykes

<sup>21</sup> Esta es una lamentable solución que aparece implícitamente en muchos casos de empresas familiares que no aprovechan a pleno sus oportunidades.

Estas medidas o prácticas están claramente definidas dentro de la disciplina del Gobierno Corporativo pues su campo de estudio y aplicación tiene las siguientes características:<sup>22</sup>

- a. La formulación de principios, reglas y códigos de buenas prácticas que permitan a las organizaciones, en su correspondiente marco institucional, la implementación de los objetivos y misión que emanan de la carta fundacional de la organización, así como de sus estatutos particulares.<sup>23</sup>
- b. El diseño de mecanismos de representación, legitimación del poder, compromisos y responsabilidades. Aplicación de procedimientos de gestión, control, incentivos y estándares de desempeño para las tareas y los miembros de cada organización.
- c. Administración de los conflictos de intereses. Producción de información oportuna, relevante y comprobable (transparencia).

En correspondencia con esta clarísima definición, se propone un Código de Buenas Prácticas, de aplicación en las primeras etapas de desarrollo de la empresa<sup>24</sup>, que sería la herramienta fundamental para asegurar una transición que permita consolidar la etapa de la delegación.

Los Códigos de Buenas Prácticas<sup>25</sup> son reglas de conducta que permiten que una determinada estructura de gobierno pueda tener efectos observables en

---

<sup>22</sup> Apreda, R. 2004, p 3 y 4. Biblioteca CTC Consultores.

<sup>23</sup> También se podría agregar los objetivos, explícitos o no, de los fundadores y su familia.

<sup>24</sup> Especialmente en el inicio de la Organización funcional.

<sup>25</sup> Apreda, R, 2004, pag. 4.

la realidad y ser aplicada con responsabilidad, cumpliendo las siguientes restricciones:

- a. Se derivan de los principios de gobierno subyacentes;
- b. Se armonizan con el marco institucional y el cumplimiento de la ley;
- c. Son consistentes con la carta fundacional de la organización;
- d. Son operacionales, o sea las reglas se diseñan para volver factibles el monitoreo, la evaluación, la actualización y el perfeccionamiento de las mismas.

Este Código de Buenas Prácticas va a tener cuatro puntos centrales de atención imprescindible, siendo todos igualmente importantes y no excluyentes de otros aspectos. Estos son:

- a) Definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la conducción de la empresa y en la familia.
- b) Consolidar el rol de los órganos de conducción: El Directorio y el Consejo de Familia
- c) Establecer un sistema de información orientado al planteamiento y a la mediación y creación de riqueza.
- d) Planeamiento de la sucesión del poder. Asegurar la unidad de mando y los mecanismos de control al poder.



Para crecer en armonía con las nuevas necesidades de la organización va a ser necesario diferenciar claramente los roles de cada individuo que actúa en la organización. Se debe distinguir claramente el rol de accionista, el del director ejecutivo y el del gerente operativo. Un individuo determinado puede llegar a cumplir los tres roles al mismo tiempo o solo alguno de ellos, lo importante en este caso es que pueda discernir sin ninguna duda las atribuciones, responsabilidades y obligaciones de cada función y en que momento está cumpliendo con las asignaciones de cada cargo.

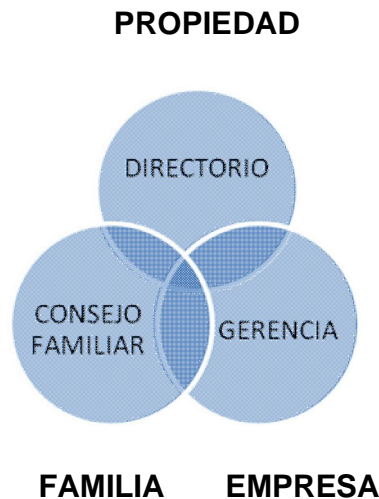
### **3.3.2 El Directorio y el Consejo de Familia**

Como es bien sabido, las empresas pequeñas, no tienen la práctica de formalizar el funcionamiento de su Directorio.

Los órganos o instituciones de una empresa familiar que crece y consolida su etapa de delegación deben ser: El Directorio en representación de la Propiedad, el Consejo de Familia en representación de la Familia y la Gerencia como órgano operativo de la empresa. Por supuesto existen áreas de intersección de los tres subsistemas de manera que podemos representar a la organización empresa familiar según el siguiente diagrama:

## Organización empresarial<sup>26</sup>

Figura 4.



Como se puede observar, un mismo individuo podría llegar a estar presente en los tres órganos pero necesariamente, en cada órgano, deberán existir individuos que perteneciendo a alguno de los tres no pertenezca a ningún otro. De esta forma se garantiza la identidad y diferenciación de cada órgano de conducción.

### **Actividades y responsabilidad del Directorio:**

- Su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas.
- Debe ordenar los lineamientos respecto de la estrategia de la empresa.
- Evaluar los proyectos fundamentales de la empresa.

<sup>26</sup> Ernesto Barugel. CEMA. Argentina

- Controlar la marcha general de los negocios.
- Revisar la relación con todos los stakeholders+
- Designar y evaluar el desempeño del Gerente General y equipo directivo superior. Determinar sus remuneraciones.

### **Composición de El Directorio:**

- Es lógico e indispensable que haya miembros de la familia en el Directorio de una empresa familiar.
- No obstante lo anterior, se recomienda la presencia de miembros externos a la familia y a la empresa.
- Los miembros externos, aunque miembros activos del Directorio, suele adoptar el rol de consejeros de los propietarios de la empresa.
- Cuando la empresa no puede tener miembro externos en el Directorio, estos pueden integrar con los Directores formales, un Consejo de Asesores paralelo que en realidad cumple todas las funciones de un Directorio formal.

La participación de Directores externos e independientes es fundamental para lograr una verdadera transformación de la cultura de una empresa familiar en crecimiento. Ellos aportan ideas frescas y creativas que no están teñidas por los prejuicios que se arraigan en las tradiciones de todas las organizaciones. Aportan también experiencia, profesionalismo y ayudan a separar los negocios de los asuntos de la familia.

## Perfil que deberían tener los miembros externos del Directorio.

La pregunta clave es ¿a quién buscamos? y no ¿a quién conocemos?

- Empresarios o ejecutivos exitosos y vigentes.
- Con experiencia en sectores similares al nuestro.
- Con experiencia en empresas más grandes, más profesionales y eficientes.
- Académicos y/o profesionales estudiosos con visiones amplias del contexto y del mundo.
- Con dominio de la disciplina de gobernar en sector privado.
- Con coraje, convicción y piel dura.
- Inquisidores y con ganas de aprender el negocio.
- Que sepan trabajar en equipo.
- Honestos, íntegros y leales.
- Que guarden confidencialidad.

### Actividades y responsabilidades del Consejo Familiar:<sup>27</sup>

- Su misión es velar por los intereses de largo plazo de la familia en la empresa.
- El consejo proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección.
- El consejo ayuda a clarificar los límites de los tres círculos.
- Es una instancia formar y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus preocupaciones.
- Permite crear una visión compartida, un Código de Entendimiento+ y un plan familiar.
- El Código de Entendimiento+ debe ser la verdadera Carta Magna que gobierne las relaciones entre la Familia y la Empresa. La experiencia demuestra que cuando la familia crece y llegan las siguientes generaciones este contrato común es imprescindible y su falta es una de las causas más importantes de conflicto.

#### 3.3.3 El Plan de Sucesión

A muchas empresas les resulta difícil tratar cuestiones relacionadas con el retiro, enfermedad, incapacidad o muerte de los socios o algún miembro de la familia. Por tal motivo, el planeamiento del proceso sucesorio no suele ser

---

<sup>27</sup> Ernesto Barugel. CEMA. Argentina. Junio 1995.

una prioridad o se posterga a un futuro indefinido. Sin embargo, la importancia de esta actividad no debe ser subestimada porque sus consecuencias pueden arriesgar el bienestar económico de toda la familia y provocar efectos no deseados en caso de una inadecuada estructuración.

Según la encuesta realizada por la Pricewaterhouse Coopers, el 57% de los participantes prevé un cambio en la propiedad en los próximos años.

### ¿Anticipa algún cambio en la propiedad?<sup>28</sup>

Sí: en 6 años o más	12%
Si: en 3-5 años	21%
Sí: en 1-2 años	24%
No	43

Asimismo, el 41% tiene previsto transferir la propiedad a la próxima generación.

### ¿Qué clase de cambio?<sup>29</sup>

No responde	7%
Transferir a la próxima generación	41%
Abrir el capital	38%
Vender	14%

<sup>28</sup> Encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers.

<sup>29</sup> Encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers.

Otras alternativas pueden consistir en subdividir los negocios o separar activos no asignados a las operaciones. Sin embargo, la mitad de las empresas encuestadas respondió que no había evaluado la posibilidad de realizar operaciones de esta naturaleza.

Un plan diseñado adecuadamente, y estructurado e implementado oportunamente puede ocasionar importantes ahorros fiscales y evitar complejas reestructuraciones o reorganizaciones con motivo de la división de bienes.

Muchas empresas tradicionales de familia se han diversificado en diferentes líneas de negocio, subdividiéndolo en diferentes unidades. Esto facilita la posibilidad de transferir algunos negocios a determinados herederos, vender unidades de negocios a potenciales interesados o separar algunos activos para convertirlos en una fuente de ingresos o capital para los socios que se retiran y sus familiares.

Siempre existe la opción de vender la empresa cuando los propietarios no cuentan con sucesores o herederos que desean continuar en la conducción de los negocios. Este aspecto ha sido uno de los principales motivos de la venta de empresas de familia en los últimos tiempos.

La transferencia de propiedad a los miembros de familia es más compleja que su transferencia a un tercero, pero menos riesgosa financieramente. Sin embargo, las cuestiones emocionales que rodean estas operaciones, el valor asignado a la empresa, la estructura de financiamiento utilizada y sus

consecuencias fiscales plantean interrogantes que requieren ser adecuadamente evaluados.

Un aspecto que suele descuidarse es cómo financiar el plan de sucesión, particularmente cuando se desea que la propiedad permanezca en la familia. En otras palabras, se trata de establecer cómo financiará la próxima generación su derecho a ingresar en el negocio.

Algunos de los recursos que suelen ser utilizados son:

- Reservas constituidas con excedentes de fondos generados por el negocio.
- Préstamos de bancos u otras entidades financieras, cuando la mayor parte de los activos transferidos puedan ser usados como garantía de estos préstamos.
- Otras fuentes privadas de financiamiento pueden ser bancos de inversión o inversores privados. Algunas de estas fuentes ofrecerán préstamos, mientras que otras estarán interesadas en una participación en el capital.
- Pólizas de seguros de vida con rescate de capital que pueda ser usado como medio de financiamiento alternativo cuando el propietario fallece.
- La propiedad de la póliza puede pertenecer a uno o más accionistas y podría ser destinada exclusivamente para la adquisición de los intereses que poseía el titular.



Existen diversas opciones para ofrecer seguridad financiera a los socios que se retiran en la empresa familiar.

Algunas alternativas consisten en disponer de determinados activos de propiedad del negocio o recursos generados por la empresa, como por ejemplo:

- Separación de activos no operativos, tales como depósitos o instalaciones que tienen un mercado potencial para su venta.
- Cesión de activos que pueden generar rentas en función de su destino en el negocio o utilización comercial.
- Constitución de aportes para planes de pensión o retiro destinados a la familia en caso de fallecimiento o incapacidad.

Cuando se produce el retiro de un socio por haber alcanzado determinada edad, es posible que sea necesario destinar recursos de la empresa para asegurar un ingreso a él y su familia. Para ello, es posible planificar oportunamente algunos aspectos que influyen en estas decisiones, evitando sacrificar la salud económica del negocio para las próximas generaciones. Al momento de planificar ese retiro es preciso considerar algunos aspectos tales como los que se indican a continuación:<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Tomás Pfortner. Entrevista sobre la buena convivencia de tres generaciones en la misma empresa.

¿Cuáles son los ingresos necesarios para subsistir cuando decida el retiro?
¿Tiene previsto percibir alguna clase de compensación si transfiere sus intereses en la propiedad a las próximas generaciones?
¿Piensa continuar ejerciendo alguna función en el negocio?
¿En qué medida puede afectar negativamente al negocio que parte de los beneficios generados sean destinados a financiar un plan de retiro?
¿Es posible separar activos para ser utilizados para financiar ingresos de los socios que se retiran?

El plan de sucesión en el gerenciamiento de la compañía debería tener en cuenta diversos aspectos:<sup>31</sup>

- Diversificar destrezas y competencias necesarias. Diseñar un programa de entrenamiento para preparar a la próxima generación para ocupar posiciones en la dirección y conducción del negocio.
- Considerar la incorporación de gerentes que no pertenezcan a la familia durante la transición.
- Evaluar opciones disponibles para la familia con el fin de mitigar conflictos entre hermanos, que pueden surgir debido al proceso de selección.
- Documentar la estrategia y los acuerdos relacionados con la sucesión para que haya transparencia sobre las decisiones adoptadas, reduciendo de este modo cualquier conflicto potencial entre familiares en el futuro.

<sup>31</sup> Santiago Eduardo Antognolli.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Como es posible apreciar, es vital contar con un plan que, además de asegurar una corriente de ingresos para los socios que se retiran, preserve a la empresa familiar de cualquier riesgo que pueda afectar sus intereses en el negocio.

La sucesión en la conducción debe programarse algunos años antes de la efectiva entrega del poder. Esta actividad puede exigir la colaboración de la familia, algunos miembros clave del management y por supuesto, los integrantes de la próxima generación.

## CAPITULO IV      BUSCANDO EL ÉXITO Y MEJORANDO LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

### 4.1    La trilogía del éxito de una empresa familiar: El fundador, el heredero y el ejecutivo.

Nuevos niveles tecnológicos, nuevos estándares de conocimientos, nuevos escenarios para competir, nuevos requisitos de sustentabilidad. A pesar de todo el cambio, las empresas familiares continúan representando una parte significativa del PIB mundial y no es diferente en Latinoamérica.

¿Será que el secreto de esta longevidad va a continuar siendo el mismo?  
¿Cómo será que esas empresas deben prepararse para competir en un contexto de mercado pautado por ciclos no continuos de crecimiento, turbulencia y estabilidad alineados al poder de negociación de los grandes grupos económicos y demanda por innovaciones constantes? Competir con éxito en una economía globalizada requiere análisis complejos y decisiones sensibles, como por ejemplo definir si la mejor forma de crecimiento será orgánica, no orgánica o una mezcla de ambas. Cuando consideramos el contexto no orgánico, aspectos relacionados a retorno sobre la inversión, gobierno corporativo, administración, cultura e integración se colocan en el topo de las prioridades. En caso de que la definición sea por el camino del crecimiento orgánico son vitales factores adicionales como asociación, innovación, y diferenciación constante en la forma de abordar y tratar clientes y canales.

No obstante, parece que en el contexto de las empresas familiares existen algunos aspectos no tan tangibles, cuya adecuada administración pasa a ser

cada vez más fundamental tanto para la permanencia de la empresa como para la preservación de la armonía familiar. Estos aspectos se refieren más precisamente a la claridad en la definición de la filosofía y los valores vinculados al negocio, a la transparencia y urgencia con las que se conducen los aspectos de sucesión y a la definición de acciones relacionadas con la educación, profesionalización y renta de los herederos. También están involucrados los aspectos societarios y acuerdos de accionistas, la estructuración de bases para el gobierno corporativo y la elección del perfil de competencias de liderazgo.

Independientemente de la forma en la que se seleccionan los accionistas, herederos o gestores para administrar estas cuestiones, creemos que algunos principios directamente relacionados con valores, perfiles y legados hacen la diferencia. De esta forma, la congruencia de ese modelo tripartito (fundador, heredero y ejecutivo) debe ser objeto constante de análisis y reflexión<sup>32</sup>.

#### **4.1.1 El fundador o patriarca**

Parte de la longevidad de la empresa se debe principalmente a la visión atemporal que el fundador tenga sobre el futuro.

Cuando el fundador crea su empresa desea que ésta tenga éxito y, por lo tanto, continuidad. Sabe que el éxito ocurrirá dentro de un largo período de maduración y que sus esfuerzos no necesariamente tendrán compensación a corto plazo. Por lo tanto, fundadores exitosos generalmente necesitan tener perseverancia, una cualidad alimentada por una virtud fundamental, la

---

<sup>32</sup> Olga S. Olpo. Panorama Internacional. CEO. Argentina. Año 3.

esperanza. Asimismo, los fundadores generalmente poseen un gran carisma, importante componente que permite conquistar la credibilidad de inversores, clientes, proveedores, colaboradores y del propio núcleo familiar.

Consecuentemente, el compromiso a largo plazo tal vez sea un importante ingrediente para iniciar con éxito un negocio.

La evolución y maduración del negocio y de la propia familia siguen ciclos no necesariamente convergentes que, como todo, carecen de cuidados permanentes. Es al fundador o patriarca en el cargo a quien le cabe el papel de legitimador, de ~~en~~encaminar el futuro+ y es cierto que su acción se puede desencadenar por el hecho de ser visionario, por influencia de la familia, de ejecutivos o de terceros, o incluso frente al surgimiento de una imperiosa necesidad. No siempre los fundadores se sienten cómodos al iniciar y liderar ese nuevo desafío, muchas veces por temor de su propio futuro fuera de la empresa y/o familia, por encarar la realidad del propio fin, por la dificultad de elegir sucesores, por la consecuencia pragmática y emocional de las decisiones, etc. En muchos casos, el tiempo es el implacable y atroz enemigo y todo lo que no se planifica a tiempo tiende a entrar en un peligroso camino de complejidad.

La visión de un fundador debe ser guiada por la noble ambición de mirar más allá de su propia vida y de su propio tiempo, y definir ~~en~~aquello+ que le gustaría ver si pudiese de aquí a cien años mirar hacia atrás y entonces comenzar a construir las bases para que esta visión se concrete.

En ese sentido, las indagaciones iniciales orientadoras de los fundadores, se refieren a los valores y al legado que desea dejar para su familia, para las próximas generaciones, para la empresa que ayudó a construir y administrar y para la sociedad y comunidad.

Existen además otras cuestiones relevantes que no pueden ser definidas sin que el fundador conozca las expectativas y necesidades, y sin que entienda los puntos de vista críticos de cada una de las partes interesadas. Aunque la decisión solamente le concierna a él, es escuchando y entendiendo estas ópticas que tendrá las condiciones necesarias para poder arribar a soluciones duraderas y que minimicen potenciales conflictos. Estas cuestiones se refieren a:

- Entender y explicar a qué se debe el éxito del negocio.
- Discutir cual es la visión a futuro de la familia . ser una gran familia- tener varios núcleos o construir una dinastía.
- Acordar cuáles son las relaciones que la familia debe entablar con el negocio a lo largo del tiempo.
- Comprender cuáles son las necesidades económicas y profesionales de los herederos y analizar su impacto y definición.
- Definir reglas para la presencia o no de accionistas en el negocio, entre otras.

Estos aspectos conforman el núcleo central del análisis y para que las acciones estén dirigidas hacia la perpetuidad del negocio, debe significar

mucho más que un proceso sucesorio en sí, debe ser el %anual+ del fundador, la materia prima para las definiciones del modelo de administración familiar, de las reglas para la repartición de bienes y para el acuerdo societario de accionistas. Dar seguimiento a estos análisis y a estas decisiones es una tarea ardua, de larga maduración, que no puede ser desplazada, aún con toda la incomodidad que puede causar. Ciertas personas del entorno tienen la responsabilidad de apoyar a los fundadores y al patriarca en este proceso.

#### 4.1.2 El heredero

El papel del heredero debe ser analizado a partir de tres roles posibles:

- El heredero accionista
- El heredero consejero
- El heredero gestor

El de mayor relevancia es, sin duda, el heredero accionista, que es el que literalmente es heredado y, junto con este %bien no directamente conquistado+, surgen la responsabilidad, el deber y la contrapartida que éste debe dar para la familia, empresa y sociedad.

Capacitar a un heredero significa prepararlo para administrar algunas variables: su vida, la sociedad que va a heredar y su relación con la sociedad.





Le compete al fundador el papel relevante de estimular y hasta promover y patrocinar el desarrollo y la capacitación de los herederos.

Para ello es fundamental que los herederos estructuren su proyecto de vida.

Así como grandes corporaciones estimulan a sus colaboradores a definir su proyecto de vida y su plan personal de desarrollo, los herederos deben ser estimulados y guiados para utilizar este poderoso instrumento de desarrollo de personas a favor de sí mismos.

Las indagaciones orientadoras para los herederos deben iniciarse con las habituales indagaciones propias de la vida y de la existencia humana, o sea, ~~lo~~ que yo quiero para mi vida y para mi futuro+ y la relación de ello con la sociedad que van a heredar. La etapa siguiente se refiere a analizar cuál es el impacto de esas definiciones en los demás accionistas, herederos y miembros de su propia familia y hasta qué punto este deseo es compartido por su pares.

Le compete al heredero tener respuestas para sus propias indagaciones, preguntar, analizar, realizar lecturas consistentes del entorno y después reiterar o rever sus propósitos y entonces trazar e implementar planes para alcanzarlos.

Después de estos análisis, o también en paralelo, entran en juego dos importantes temas, o bien dos dimensiones:

- a) La primera se relaciona con el entendimiento de la historia y de los propósitos de la familia, con la identificación de cuáles fueron los fundamentos que hicieron que la familia fuese unida o desunida y con entender qué hechos pueden afectar drásticamente esta dinámica familiar. Incluye el análisis de los capitales financiero, humano e intelectual de los miembros de la familia y la constatación o convicción relacionada con su papel social. O sea, la familia debe o no construir un legado social diferenciado, ya sea a través de una inversión social familiar o de la responsabilidad social empresarial.
  
- b) La segunda dimensión se refiere al análisis de la dinámica de los negocios para saber a qué se debe su éxito y cuál es su papel como heredero en su preservación y continuidad. Le compete al heredero entender las dificultades que tienen los fundadores para tratar temas tan complejos y que puedan impactar tan singularmente la vida presente y futura de todas las personas involucradas.

Heredar no es sencillo, el rol de expectativas alrededor de los herederos torna el peso de sus caminos mucho más arduo, en cualquier situación. Por lo tanto, su perseverancia para escribir su propia historia o continuar la historia de su antecesor, su dedicación para su desarrollo, el respeto y humildad para pedir y recibir ayuda pueden tener una contribución decisiva para el éxito y autenticación de sus propias elecciones. Sin duda, las experiencias fuera de la empresa enriquecen y facilitan el proceso de desarrollo, por lo tanto deber ser muy incentivadas. Programas específicos como coaching y asesoramiento, similares a los utilizados para altos ejecutivos, son otros recursos fundamentales que los herederos deben utilizar.

### 4.1.3 El ejecutivo

Éxito y consistencia en los resultados no se consiguen porque sí. Casi siempre son fruto de la aplicación de un rol de competencias de un equipo en sintonía. El grupo ejecutivo de empresas familiares comienza muchas veces siendo escogido por la dedicación, lealtad y confianza a la familia, pero en el siglo XXI no son solamente esas características que garantizan su permanencia en la empresa. Su posición es garantizada y sustentada principalmente en la función de cómo los resultados son alcanzados y de la forma en que interactúa con los diversos públicos y ambientes.

En una empresa que no está totalmente profesionalizada, el papel del ejecutivo debe complementar el radio de acción de competencias del fundador o accionista, yendo más allá de la habilidad de implementar las estrategias trazadas. De ello, surge la cuestión de cómo equilibrar su ambición de crecimiento, de ascenso en la carrera, con los planes de sucesión del fundador y con las expectativas de los herederos.

Ejecutivos de empresas familiares han agregado a sus responsabilidades funcionales y jerárquicas el papel clave de colaborar con el proceso de profesionalización de la administración, el cual se debe basar en una optimización del proceso de toma de decisiones, asegurar formalización y claridad en la definición de metas e indicadores mínimos de *performance* que deben ser aplicados y utilizados para ejecutivos familiares y no familiares. Identificar *jugadores clave* y enfocarse en motivarlos y retenerlos, y determinar la falta de talentos y hacer algo al respecto es generalmente un proceso normal cuando existe un interés común entre líderes ejecutivos y el fundador.

Un ejecutivo con éxito en empresas familiares trabaja muchas veces como arquitecto, transformando ideas en proyectos y otras como facilitador, creando las condiciones para que el trabajo sea efectuado. Esto implica la necesidad de contar con una sólida educación en negocios, estrategia y con habilidad para motivar y administrar personas.

Es función del fundador el establecimiento de acciones para motivar, desarrollar y recompensar ejecutivos.

La trilogía del éxito de las EF, protagonizada por fundadores, herederos y ejecutivos, es vital antes, durante y después del proceso de sucesión, ya sea en el ámbito de la propiedad o en el ámbito de la administración de la empresa.

El mapa para la planificación de la sucesión de la propiedad se refiere a *cómo* y *cuándo* iniciar el proceso para garantizar la continuidad de los negocios, definiendo los aspectos relacionados con los ingresos para los herederos y el modelo de gobierno corporativo que permita atender las necesidades de control de los negocios entre accionistas, ejecutivos y mercado.

Algunas acciones típicas que ayudan a la familia a lidiar con estos dilemas son:<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ernesto Barugel. Profesor de Teoría de Finanzas Corporativas en la Universidad del CEMA. Córdoba. Argentina.

- a. La creación de un Consejo de Familia, cuyo papel central es asegurar la alineación entre los valores, la visión y la aspiración de la familia y de los negocios, desarrollar la cultura de accionistas y crear fuertes lazos y vínculos entre la familia;
- b. Constitución de la familia, una especie de código de conducta para las relaciones familiares y de negocio, formalizando papeles y responsabilidades de la familia y de sus miembros, y para, además preparar a la próxima generación.

En lo que se refiere a la empresa, los condicionantes en los cuales esa trilogía debe trabajar para viabilizar el éxito se refieren a la adecuación de la estructura organizacional, del modelo de administración y de la calidad sobre el tipo de inversión requerida para mantener a la empresa competitiva en el largo plazo.

#### **4.2 Principales desafíos de las empresas familiares para lograr el éxito y garantizar su rentabilidad**

Algunos de estos desafíos son similares a los de cualquier otra empresa no familiar, como ser: una adecuada estrategia; buena salud económica y financiera; un sistema efectivo de gestión; etc<sup>34</sup>. Sin embargo, existen otros aspectos derivados de la relación natural que existe entre empresa y familia, tales como la ausencia de reglas claras para la sucesión, la ocupación de cargos ejecutivos por miembros de la familia, etc., que influyen en la gestión y las hacen más vulnerables en comparación con otras organizaciones.

---

<sup>34</sup> Tomás Pförtner. CEO. Argentina. Año 3. No. 8. 2007.

En algunos casos la gestión se confunde con las emociones y la subjetividad que provoca esta relación, lo cual dificulta su desarrollo y exige incorporar cambios que permitan abordar efectivamente esta problemática.

Asimismo, la estructura de la propiedad y la relación entre la familia y sus órganos de gobierno introducen un grado de complejidad adicional y distintivo a estas empresas.

Si bien no existen recetas mágicas para superar y resolver los desafíos derivados de la dinámica de la familia y la empresa, la pasión y convicción de sus líderes para lograr la continuidad de generación en generación suelen constituir sus principales ventajas competitivas.

Algunas prioridades en la agenda de las empresas familiares, responden en parte a su naturaleza financiera, de negocios y operaciones y en ese orden tenemos:

#### **4.2.1 Prioridad financiera**

Las principales prioridades financieras en la agenda de las empresas de familia son mejorar la rentabilidad y controlar los costos.

#### **4.2.1.1 Mejorar la rentabilidad**

Aún las empresas rentables encubren dificultades que suelen manifestarse cuando advierten que no disponen de fondos cuando los necesitan o no cuentan con recursos suficientes para operar dinámicamente un negocio. Por tal motivo, el impacto de las decisiones en los resultados de la gestión deberían ser evaluadas en función de su contribución a generar valor económico para la empresa.

El principal aporte de la gestión financiera debería ser optimizar el cash flow, concentrando sus esfuerzos en identificar oportunidades para mejorar la estructura de financiamiento y minimizar el costo de capital.

#### **4.2.1.2 Controlar los costos**

Controlar los costos constituye una de las principales prioridades señaladas por las empresas. Antes de avanzar con estas iniciativas, es esencial estimar las consecuencias que estas decisiones ejercen en las operaciones y en la estrategia del negocio. Cualquier ahorro derivado de un adecuado control de costos es beneficioso pero obtenerlo sin realizar un cuidadoso análisis de su impacto en otras áreas del negocio puede provocar resultados posteriores no deseados.

La gerencia no debería interpretar estas iniciativas como políticas aisladas adoptadas por única vez, sino que deberían ser percibidas como respuesta a una actitud permanente de la empresa para mejorar los resultados de gestión.

Las iniciativas exitosas de reducción y control y costos crean nuevos procesos de negocios o prácticas operativas que se traducen en ahorros, a diferencia de los cambios que suelen provocar las medidas parciales, cuyos efectos no suelen ser duraderos.

En consecuencia un control de costos y un aumento de la rentabilidad, es una combinación que rinde frutos. Cualquier medida destinada a controlar costos produce mejores resultados cuando provoca ahorros recurrentes derivados del uso más eficiente de los recursos. Algunas de esas medidas consisten en:

- Identificar los indicadores relevantes de la gestión y monitorearlos en forma semanal o mensual. Asegurarse de que estos indicadores puedan ser comparados con otros de la industria o de los competidores. Estos indicadores suelen estar relacionados con la parte operativa y financiera de la empresa, tales como ratios de productividad de los empleados, crecimientos en el nivel de actividad, costos por empleados, relación entre los costos de mano de obra y las ventas, etc.

La comparación de estos indicadores con datos del sector suele ser el primer análisis para identificar brechas entre las actividades de la empresa y sus competidores. Luego, es preciso analizar las causas subyacentes de esas diferencias con el fin de desarrollar un plan de acción para corregirlas.

- Asignar responsabilidades por la ejecución del presupuesto. Es preciso que esta tarea sea compartida con todos los miembros de la gerencia en función de su responsabilidad por el control de costos. Asimismo, es recomendable realizar una revisión mensual que permita comparar los



resultados de la gestión y explicar las causas de cualquier variación, con el fin de establecer acciones correctivas para resolverlas en forma oportuna.

- La responsabilidad de las cobranzas debe recaer en algunos miembros de la organización. Asegurarse de recompensar esa función mediante un incentivo sujeto al grado de efectividad de las tareas. Considerar la posibilidad de atar las comisiones por el cumplimiento de objetivos de ventas a las metas de cobranzas y rentabilidad esperada de cada cliente.
- Facturar inmediatamente después de despachar y resolver cualquier conflicto en materia comercial lo antes posible, con el fin de evitar demorar la cobranza.
- Considerar la posibilidad de otorgar descuentos para mejorar el cash flow. Esto significa comparar los costos de financiar créditos y otros activos inmovilizados con otras fuentes de financiamiento.
- Disminuir los niveles de stock en el proceso de abastecimiento ocasiona beneficios que se transfieren a toda la cadena de valor. Con tal fin, es deseable definir niveles objetivos de stock teniendo en cuenta los tiempos de entrega.
- Deshacerse de ítems con baja rotación, dado que ocupan espacio e incrementan otros gastos.
- Negociar mejores condiciones de pago y descuentos con clientes y proveedores debe convertirse en un hábito.

- Realizar una profunda revisión de gastos que no han sido cuestionados en el pasado.
- Monitorear la efectividad de las campañas de marketing. Evaluar si estas decisiones han sido efectivas en la generación de ventas o en el aumento de la cartera de clientes.
- Examinar críticamente los gastos. Un cambio en determinados procesos puede ocasionar un impacto considerable en los gastos.
- Implementar un mecanismo de incentivos sobre la remuneración de sus empleados. Un programa sujeto a méritos y castigos debería conducir a un incremento en la productividad y motivación.
- Si es posible, simplificar el diseño de los productos o reducir la complejidad de los envases. Un cambio menor en alguno de estos aspectos puede provocar ahorros importantes sin afectar las ventas.
- Por último, considerar la posibilidad de tercerizar algunas tareas no vinculadas con la producción, tales como procesos administrativos, liquidación de remuneraciones, etc.

#### **4.2.2 Prioridad Negocio**

Desarrollar una adecuada estrategia de negocio y profesionalizar los recursos humanos constituyen los principales desafíos para el desarrollo de las empresas. Con los niveles de crecimiento económico de los recientes años, no es sorprendente que muchas empresas tengan dificultades para cubrir sus necesidades de recursos humanos.

#### 4.2.2.1 Desarrollar una estrategia de negocio

Otra de las prioridades en la agenda de estas empresas es desarrollar una efectiva estrategia de negocio. Esta ocupación es consistente con algunos de los motivos que suelen afectar la continuidad de las empresas de familia, que están relacionados con la calidad de la estrategia y cierta resistencia al planeamiento.

El desarrollo de un plan anual estratégico permite establecer un horizonte de largo plazo sobre la evolución esperada de los negocios y ofrece al management una guía con objetivos concretos que se desean alcanzar.

El proceso de planeamiento estratégico permite anticiparse a los cambios y prepararse para modificar el rumbo de la empresa, así como también dedicarse a pensar en el negocio y su desarrollo futuro.

Propietarios y gerentes están frecuentemente involucrados en tareas operativas y no dedican el suficiente tiempo a estas actividades, a pesar de su importancia para asegurar un crecimiento sustentable. Las empresas de propiedad familiar no deben descuidar la actividad estratégica, que debe contemplar un componente adicional de importancia fundamental que no puede estar dissociado del negocio: la planificación de la sucesión. Todos los negocios, chicos o grandes, deberían desarrollar una cultura de planeamiento basada en el crecimiento sustentable en el largo plazo.

El primer paso es establecer a dónde se desea llegar y los cursos de acción para avanzar en la dirección elegida, de acuerdo con los resultados del análisis de su situación actual.

#### **4.2.2.2 Evaluación interna**

El objetivo de un análisis de situación es examinar el perfil competitivo del negocio mediante una evaluación crítica de la eficiencia y efectividad de diversos factores, tales como la estructura de la organización, recursos humanos, sistemas de información, productos, etc.

El propósito de esta evaluación es identificar oportunidades para mejorar la eficiencia en el negocio, cambios en la organización, mejoras en los procesos y áreas de reducción de costos y optimización de los recursos.

#### **4.2.2.3 Mirando más allá**

Un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa comprende diferentes factores tales como el tamaño del mercado, competencia, atributos de los clientes y proveedores y restricciones derivadas del marco legal, regulatorio y económico existente.

El suceso o fracaso de muchas empresas de familia recae en cómo manejar las oportunidades y amenazas del contexto.

El propósito de esta evaluación es prever los cambios y aprovechar las oportunidades o mitigar sus riesgos o consecuencias no deseadas en el negocio.

#### **4.2.2.4 Fijando los objetivos del negocio**

Una vez realizada la revisión detallada de fortalezas y debilidades e identificadas amenazas y oportunidades, es posible establecer objetivos de crecimiento del negocio que se transformen en estrategias genéricas.

Los objetivos del negocio deben explicarse en forma puntual estableciendo metas operacionales. La fijación de estos objetivos aclarará cuáles son las metas que se desean alcanzar y cuándo se alcanzarán.

Todos estos aspectos deberían ser documentados indicando iniciativas y acciones que se prevé realizar para alcanzar los objetivos propuestos, quién es el responsable de estas actividades y cuándo deben llevarse a cabo, así como también los recursos necesarios para su concreción.

Este proceso contribuirá enormemente al desarrollo del negocio, aún cuando deban postergarse actividades cotidianas, para dedicarse a analizar los resultados de la gestión y a encauzar el rumbo estratégico de la empresa.

### 4.2.3 Prioridad en Operaciones

Hacer eficientes los procesos y mejorar los sistemas de información constituyen algunos de los desafíos planteados por las empresas familiares.

No es posible implementar estrategias de negocio si no se dispone de adecuados sistemas de información y procesos que sostengan la estructura de la organización elegida para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Esta interrelación entre procesos, sistemas y organización convierte a cada elemento en un factor dinámico. Es muy común observar reestructuraciones provocadas por cambios en el rumbo estratégico del negocio o un importante crecimiento en el volumen de la actividad que no suelen acompañar una adecuación de estos factores para acoplarlos a una nueva realidad, y provocan una brecha que tarde o temprano pueden debilitar el perfil competitivo de la empresa.

Según una encuesta realizada por la PriceWaterHouse en un estudio realizado a nivel latinoamericano, las empresas encuestadas consideran que su rentabilidad podría ser mayor, no obstante existen restricciones que impiden o podrían llegar a impedir un mayor crecimiento, los que se han agrupado de la siguiente manera:<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Tomado de encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers.

Factores internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de personal calificado</li> <li>• Saturación de la capacidad instalada</li> <li>• Búsqueda de alternativas de desarrollo comercial</li> <li>• Debilidades en la gestión y en los procesos</li> <li>• Decisiones sobre inversiones en equipamiento</li> <li>• Mejoras en la estructura de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos distorcivos y retenciones</li> <li>• Seguridad jurídica</li> <li>• Control de precios</li> <li>• Costos crecientes (insumos, salarios, etc)</li> <li>• Competencia informal</li> <li>• Falta de financiamiento a largo plazo</li> <li>• Infraestructura y escases de energía.</li> </ul>

En el caso de la empresa familiar el modelo de gestión suele estar condicionado por la influencia de estilos de conducción que trasciende de generación en generación.

Heredar estos modelos y adoptarlos porque fueron exitosos (sin adaptarlos) es una de las tentaciones que suele inhibir a la empresa familiar para desarrollar nuevas capacidades y cambios en sus operaciones.

En algunas ocasiones, estos cambios son impulsados por reacción a estímulos del contexto para restablecer un equilibrio económico, en lugar de desarrollar una capacidad para mutar que les permita transformar estructuras y operaciones para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Muchas empresas familiares no sobreviven debido a que no logran acoplar la gestión a la dinámica de la estrategia, y cuando la crisis se manifiesta deben atravesar por reestructuraciones con un enorme desgaste debido al escaso margen de maniobra para operar, situación que, en algunos casos, culmina con la desintegración de la familia.

La empresa familiar debería capitalizar estas experiencias intentando construir una visión estratégica que la proyecte a otros escenarios, que sin duda ocurrirán, y alinear la organización, procesos, sistemas de información y recursos para enfrentar estos desafíos. Ello requiere modificar pautas de comportamiento implementando modelos de gestión, ni mejores ni peores que los heredados, sino pensados con visión de futuro para optimizar la capacidad de la empresa familiar para generar valor económico en el largo plazo.

#### **4.2.3.1 Gerencia profesional**

El nombramiento de individuos calificados es un factor crítico para cualquier organización. En el caso de empresas familiares, una estructura profesional contribuye al desarrollo de habilidades para operar eficientemente un negocio.

Los gerentes deben contar con las cualidades y experiencia que demanda cada función de acuerdo a los requerimientos de cada negocio. En tal sentido, existen competencias que suelen ser valoradas independientemente de la industria en la que se desenvuelvan o la naturaleza de los servicios que ofrezcan, como se describe en el siguiente cuadro<sup>36</sup>:

---

<sup>36</sup> Ernesto Barugel. Universidad del CEMA. Córdoba, Argentina.



Competencias generales		Destrezas estratégicas	Capacidades analíticas
<b>Habilidades para tomar decisiones</b>		<b>Sensibilidad para responder a tendencias del mercado</b>	<b>Capacidad para interpretar informes de gestión y financieros</b>
<b>Imaginación</b>		Capacidad para alinear las actividades del negocio a la estrategia	Habilidad para elaborar juicios de valor y pensamiento crítico
<b>Integridad</b>		Transformar los cambios en oportunidades	Evaluar cuestiones desde diferentes perspectivas
<b>Competencias personales</b>		<b>Comunicación</b>	<b>Conocimientos</b>
<b>Aptitud moral y valores</b>		Habilidad para articular pensamientos y opiniones	Conocer los requerimientos regulatorios y su impacto en el negocio
<b>Responsabilidad</b>		Flexibilidad y disposición para el cambio	Reconocer los beneficios de las mejores prácticas y adoptarlas
<b>Coraje para imponer sus convicciones</b>		Ser un buen coach	Desarrollar nuevas habilidades y destrezas
<b>Objetividad</b>		Habilidad para interactuar con otros gerentes y trabajar en equipo	

#### 4.2.3.2 Buscando y reteniendo a los buenos empleados

Cuando se reclutan talentos, es típico recurrir a asesores de confianza . contadores, abogados o asesores impositivos- e incluso involucrar a una firma profesional para que conduzca una búsqueda y proponga una lista de potenciales candidatos.

Asimismo, las referencias de una compañía y la utilización de la propia red de contactos constituyen otras fuentes de reclutamiento. Cualquiera sea el método elegido, es fundamental que los miembros de la familia se involucren en el proceso de selección para asegurarse de que todos concuerdan que el candidato elegido reúne las destrezas y atributos que requiere el negocio.

Atraer empleados altamente calificados requiere contar con una política de remuneración que contemple incentivos variables. La compensación debería estar vinculada con la performance de la compañía, así como también con la concreción de los planes individuales.

#### **4.2.3.3 Desarrollo del management**

La mayoría de los empleados, sean gerentes o no, esperan que sus empleadores les brinden oportunidades de desarrollo de carrera, así como también cierto grado de entrenamiento para su crecimiento profesional.

Ocasionalmente, las limitaciones en el desarrollo de las habilidades del management en el negocio familiar se deben a que los socios no suelen delegar sus responsabilidades a medida que el negocio se expande.

El crecimiento es posible si se amplía el alcance de las atribuciones del management y si se aprende a conducir al negocio cediendo el control de las operaciones del día a día.

El negocio familiar que ha logrado una transición generacional exitosa, en parte lo ha conseguido construyendo estructuras profesionales en las que puede confiar su futuro y asegurándose de que sus miembros desarrollen su máximo potencial.



## BIBLIOGRAFIA

BARUGEL, Ernesto A, Universidad del CEMA, Córdoba, Argentina

Confederación de Empresarios de Navarra. Empresa Familiar.

Consejo Coordinador Empresarial. "Código de mejores prácticas corporativas". México D.F. 1999.

Fernández, A. y Gómez-Anson, S y Fernández, C. "El papel supervisor del consejo de administración sobre la actuación gerencial. Investigaciones económicas. 1998.

Malavé, José. Centro de Desarrollo Gerencial. No. 3 . IESA.

Newsletter de la Cátedra de Empresa Familiar. No. 01

Salas, V. "El gobierno de la empresa". Colección de Estudios Económicos de la Caixa. No. 29.

Tapies, Josep. Profesor de la la cátedra Dirección y Gobierno de Empresas Familiares. Universidad de Navarra. IDE.

TORRENT Colomé, Joan Alfons. Consultors del Canvi Organitzacional.

Publicaciones CEO. Argentina. No. 8. 2007

## DIRECCIONES WEB

[www.pequenasnoticias.com.ar](http://www.pequenasnoticias.com.ar)

[www.portalbioceanico.com](http://www.portalbioceanico.com)

[www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)

[www.fortisbusiness.com](http://www.fortisbusiness.com)