



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**Empresas familiares: Como llegar a la tercera generación
(Latinoamérica)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

ANDRÉS A. ZEA SERRANO

TUTOR

ING. JOSÉ MACUY CALLE

SAMBORONDÓN, ENERO DEL 2015

Resumen

Las empresas familiares han tenido gran relevancia en la economía de los países a lo largo de la historia y son objeto de numerosas investigaciones pues tienen la particularidad de no llegar, en su mayoría, a la tercera generación.

Manejar una empresa familiar implica saber equilibrar un entorno familiar y laboral, manteniendo la esencia por la que fue creada en primera instancia. Mientras más familiares estén involucrados, mayor es el desafío que enfrentará el líder en mantener el orden y preparar el camino a las siguientes generaciones.

El desafío más grande que enfrenta quien está al frente de un negocio familiar es elegir y preparar a su sucesor. Para esto, el líder debe saber identificar oportunamente el momento de retirarse, y abrir las puertas al cambio generacional. Dependiendo de la dimensión de la empresa, el líder deberá tomar en consideración la creación de una junta directiva que permita incluir a los miembros claves, ya sean familiares o incluso externos, que no sólo se involucren en decisiones claves del negocio pero también que establezcan parámetros para temas importantes como remuneraciones y reparto de utilidades.

Es importante poder identificar los errores mas comunes que tienen las empresas familiares y evitarlos.

Palabras claves: empresa familiar, sucesor, nepotismo, institucionalización, profesionalización, protocolo familiar

Abstract

Family businesses have had great relevance in the economy of countries throughout history and are entities that have been used for several investigations as they have the particularity of not getting into the third generation.

Managing a family business involves knowing how to balance family and work environment, keeping the essence for which it was created in the first place. The more family members are involved, the greater the challenge that the leader faces to maintain order and prepare the way for future generations.

The biggest challenge that the head of the family business faces, is to choose and prepare his/her successor. For this, the leader must know when to retire, and open the doors to generational change. Depending on the dimension of the company, the leader should take into consideration the creation of a board that allows the addition of key members, whether family members or even outsiders that not only can be involved in key business decisions but also to establish important parameters for remunerations and profit sharing.

It is important to identify the most common mistakes that family businesses make in order to avoid them

Keywords: family business, successor, nepotism, institutionalization, professionalization, family protocol

Introducción

Los negocios familiares se enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria (Arrieta, Empresas familiares: cuando llegan los terceros, 2009).

Las empresas familiares representan entre 65 y 80% de los negocios en el mundo, según datos de la Secretaría de Economía de México (Moreno, 2009). De cada 10 empresas familiares que pasan a una segunda generación, siete mueren en el camino. Sólo un 30% tiene la oportunidad de recibir el patrimonio empresarial del fundador. Aún más alarmante es lo que sucede a la tercera generación: de esas tres sobrevivientes, sólo una sigue a flote, lo que significa que tan sólo un 10% de este tipo de negocios llega a una tercera etapa (Rizo, Y el sucesor? Nuevas generaciones en tu empresa familiar, 2013).

La alta mortandad de estas unidades de negocio deriva principalmente de los problemas de gestión en la organización, ya que "la mayoría no puede separar su papel de directivo o empleado de su rol familiar", señala el director general de la consultora especializada Visión Sistémica, Raúl Enríquez Uhthoff (Moreno, 2009).

Existen muchas razones para que las empresas familiares fracasen al pasar a la tercera generación, pero estudiar las más relevantes evitará la necesidad de llegar a situaciones mayores. Para esto, el rol y visión del fundador es elemental, no sólo en la perspectiva del negocio sino de su sucesión a mediano o largo plazo.

Esta investigación está dirigida al fundador de la empresa, para que antes de que empiecen a llegar sus sucesores, pueda preparar un plan de acción y sucesión.

Mientras el fundador está al mando de su empresa, deberá prepararse para las sucesiones futuras creando un modelo seguro y conservador para que el ingreso de estos individuos no altere el orden establecido. Si la segunda

generación enfrenta un modelo desordenado y conflictivo, no habrá negocio en manos de una tercera generación.

El objetivo de esta investigación es identificar factores claves a tener en cuenta para una saludable transición de generación en una empresa, donde generalmente se cometen errores comunes que llevan al fracaso de esta.

Formalizar la empresa y reglamentarla, establecer políticas de sueldos, repartición de utilidades y cargos a ocupar; un directorio que haga cumplir lo establecido y una junta de accionista si la empresa es un poco mayor. No obstante, la concentración de cargos y decisiones en el entorno familiar evita que empleados preparados que no pertenecen a la familia pero que probablemente están igual o más preparados, puedan aportar en beneficio de la empresa. Además, los sueldos excesivos y reparto de utilidades en vez de inversiones, presionado por familiares no activos en la empresa crea una carga financiera y evita el crecimiento o diversificación.

Fundamentación teórica

La mayoría de las empresas familiares son de suma importancia para la economía de un país debido al impacto en la generación de empleo y al desarrollo de las personas (Suarez, 2010).

Una empresa es considerada “familiar” cuando tiene los siguientes rasgos fundamentales: la totalidad o principal parte de la propiedad pertenece a una familia; los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización los ocupan miembros de la familia y existe una voluntad de continuidad; y, expansión de la empresa, manifestada generalmente por la incorporación de miembros de la segunda generación a la organización (Gallo, 1995).

Cuando pensamos en empresas familiares, lo primero que nos viene a la mente es una empresa pequeña, de poca trascendencia económica. Sin embargo, las empresas familiares generan alrededor del 50% del producto interno mundial y muchas de las multinacionales más importantes están bajo el control de una familia. Por mencionar algunas, Wal-Mart (el 38% de la empresa pertenece a la familia Walton), Ford Motor (40% de las acciones con derecho a voto pertenece a la familia Ford), el grupo LG (las familias Koo y Huh son titulares de casi el 60% del grupo), Samsung, el grupo Fiat, PSA Peugeot Citroën, BMW, etc. (Panasco, 2013).

Cifras de la consultora PricewaterhouseCoopers (PWC) revelan que cerca de la mitad de estas empresas en el mundo fracasan al cambiar de manos entre familiares, ya que no tienen un plan de sucesión. Las causas de fracaso de estas empresas son varias, pero el 60% radica en las relaciones familiares no equilibradas en la empresa. El 20% se debe a las demandas financieras, 10% a la falta de un sucesor para que dirija la organización con éxito y 10% a la falta de capital para el crecimiento sin perder el control de la compañía, de acuerdo con datos del Centre de Services Aux Entreprises (CSE), de Canadá (Moreno, 2009).

El crecimiento y la trascendencia de la empresa suele limitarse a la capacidad del fundador o el líder del grupo familiar. Si la persona es extremadamente conservadora, el negocio crecerá poco a poco, será una empresa financieramente sólida, aunque la participación en el mercado permanezca estable o disminuya con el transcurso de los años. En cambio, si es visionario y acepta un mayor nivel del riesgo, el negocio se desarrollará rápido, pero la factibilidad de fracaso a corto plazo se incrementará (Vargas, 2013).

Empresas familiares en América Latina

En una empresa familiar, la gestión y control de las decisiones estratégicas recae sobre los miembros de una familia. Entre 65% y 80% de las empresas del mundo son empresas familiares y América Latina no es ajena a estos porcentajes. Se estima que entre el 70% y 90% de las empresas mexicanas está bajo el control y propiedad de una familia. En Chile, entre el 55 y el 75% de las empresas son manejadas por familias. En Perú, hasta el 80% de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Lima son empresas familiares. Iguales cifras maneja Uruguay, donde ocho de cada diez empresas son familiares. En América Latina, sólo el 30% de las empresas familiares logran mantenerse hasta la segunda generación y sólo el 15% hasta la tercera (Panasco, 2013).

En una investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica realizada por el Dr. Santiago Doderó en la que fueron encuestados 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de dirección de empresas familiares dictados por ADEN Business School en cada país durante el periodo 2002-2005 (los familiares encuestados son de doce países: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú), se observa en la figura 1 que entre los errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la empresa familiar destacan los “problemas organizativos”, “conflictos familiares por fallas en la comunicación” y

“administración deficiente” (Dodero, 2005).

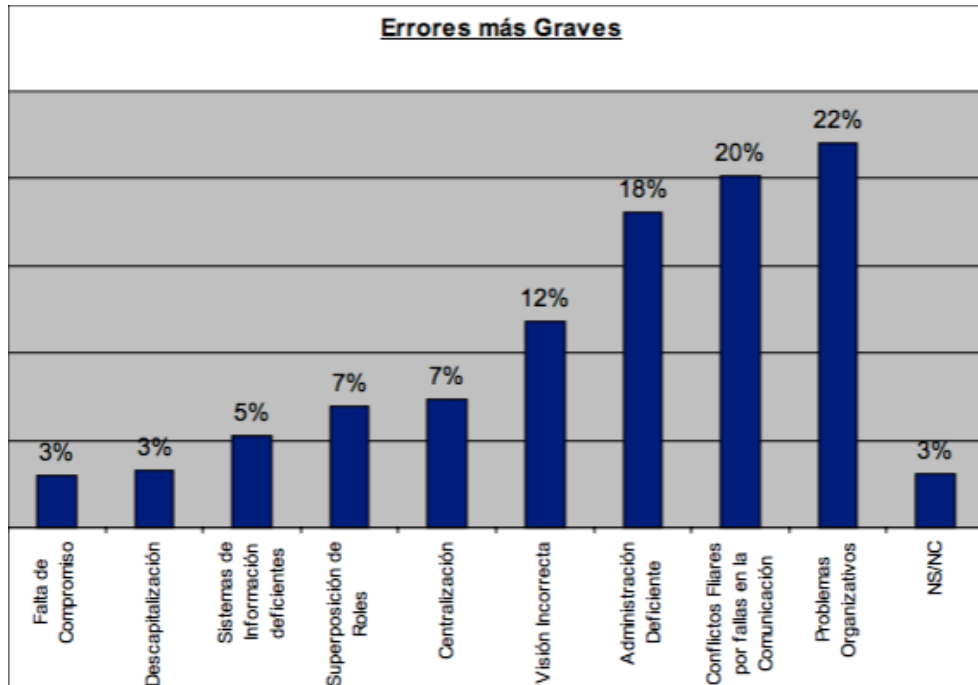


Figura 1: Errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la empresa familiar

Empresas familiares en Ecuador

El 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares. Se estima que para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 90%, y para el caso de microempresas es, casi por definición del 100%. En resumen, el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares

representa el 51% del PBI (Acurio, 2010).

En un estudio realizado en Ecuador por el IDE Escuela de Dirección de Empresas, al indagar en los problemas que han enfrentado hasta los actuales momentos las empresas familiares en estudio, se pudo conocer que los desacuerdos por la forma de trabajar, la desigualdad en la disciplina de los familiares y la diferencia de enfoque entre miembros de generaciones distintas son los problemas más mencionados (Acurio, 2010).

Problemas más comunes en empresas familiares

Para Juan Valda entre los factores por los cuales las empresas familiares podrían fracasar se encuentran:

- La falta de una planeación formal de largo plazo, con estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables.
- Resistencia al cambio.
- La delegación de autoridad, de responsabilidad y de manejo de los recursos, suele centralizarse en una persona hasta el último minuto.
- Mezcla de roles familiares y profesionales.
- Control inapropiado. En aras de conservar el control total de la empresa, no se invita a socios externos. Todos los puestos de trascendencia son ocupados por miembros de la familia, aún y cuando éstos no estén del todo capacitados para ejercerlos.
- Toma de decisiones inapropiadas. Se carece de un consejo o de una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales. Las decisiones generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado.

- Carencias administrativas.
- Falta de motivación.
- Falta de trabajo en equipo. (Valda, 2012)

Sucesión

La sucesión es uno de los componentes más sensibles y amenazantes cuando no es planificado y ejecutado con profesionalismo. Un proceso de sucesión debe abordar la actitud del líder para asumir la retirada, la relación entre éste y sus sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de poder. No todas las familias empresarias son objetivas cuando abordan este tema de elegir un sucesor competente. Capacidades y méritos deben ser las condiciones que prevalezcan a la hora de la designación. Si estas no son evidentes, es preferible una administración profesional independiente que poner en peligro la empresa (Anderson, 2013).

Mantener una empresa familiar de generación a generación resulta un tanto difícil debido a que no es simplemente el hecho de suceder el mando de una empresa, sino se debe asumir todo lo que implica el que la empresa familiar mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la organización. Para lograr mejores resultados, es importante que se realice un adecuado plan de sucesión que supere con éxito el relevo generacional, esto puede resultar en una situación un tanto problemática e incierta en todos los ámbitos de la empresa familiar. La inclusión de los miembros de la familia considera brindar la oportunidad a todos los parientes de aprender, pero sólo el más competente debe ser considerado dentro de la empresa familiar. En este proceso también existen rivalidades entre hermanos, por lo tanto, es importante fomentar la comunicación y un debate abierto entre hermanos sobre las raíces de su rivalidad, estableciendo la empatía por inducirles a imaginar sus roles dentro de la empresa, redefiniendo sus relaciones actuales, esto representa una ventaja para la empresa

familiar al conservar la armonía familiar (Suarez, 2010).

Conflictos entre los sucesores hermanos

Los retos a los que se enfrentan los equipos de hermanos son privativos de este tipo de sociedades colectivas. Las relaciones fraternales son intensas, de forma que cualquier discordia grave suele tener consecuencias fatales para la estructura de propiedad existente. Aproximadamente la mitad de las sociedades colectivas de hermanos acaban disolviéndose, lo cual no sólo trastorna el proceso de gestión y el clima de la empresa, sino que también tiende a consumir mucho capital y potencial de crecimiento cuando uno o más socios compran la parte del otro o de los otros. Para que una sociedad colectiva de hermanos funcione, los miembros del equipo tienen que invertir constantemente en su relación. Tienen que saber llegar a compromisos, hablar las cosas y seguir un código de comprensión mutua. Básicamente, tienen que estar dispuestos a estar de acuerdo, porque es más vital conservar la relación entre los hermanos que tomar buenas decisiones empresariales. De hecho, es mejor sacrificar el crecimiento del negocio si eso sirve para conservar la fuerza de la asociación de hermanos. Una buena asociación puede superar decisiones empresariales regulares, pero una mala asociación acabará destruyendo hasta el negocio más próspero (Ward, 1994).

Cambio generacional

Un cambio generacional mal gestionado hará surgir problemas que lleven a empresas familiares al fracaso, las atomice o las conduzca a la pérdida de su carácter familiar. Un cambio generacional bien gestionado evita roces personales entre los miembros de la familia, respeta y protege los intereses individuales de sus miembros y crea el valor derivado de la gestión conjunta. Además, es el que favorece una transición ordenada y aceptada entre el liderazgo del sucedido y del sucesor. Es necesario planificar, gestionar e instrumentar el cambio generacional y el momento adecuado para hacerlo es aquel en el que no se han creado tensiones

familiares y las empresas familiares van bien. Por ello es conveniente hacerlo con tiempo, no esperar hasta el momento en que el relevo es inminente, es necesario llevar a cabo esta reflexión con anticipación para favorecer la sucesión y tratar de establecer los planteamientos más adecuados y que funcionen en la práctica (Fernandez).

Institucionalización

Cuando el fundador tiene la visión y quiere que su empresa trascienda a nuevas generaciones, tendrá que decidir su institucionalización, dejando el negocio en manos de un equipo de ejecutivos altamente capacitados y elegidos por un consejo de administración. Hay que tener presente que los retos de la cabeza de una empresa familiar son diversos, pero el más importante es el que define una visión compartida que le permite unificar, de la mejor manera posible, la perspectiva de la familia con la empresa y con los integrantes del equipo directivo (Rizo, Los 7 errores más comunes de las empresas familiares, 2013).

La transformación dentro de la empresa se logra mediante la aplicación de una serie de técnicas destinadas a institucionalizar el comportamiento de la organización y de los empleados con miras a lograr las metas a largo plazo. Por lo cual, es importante tomar en cuenta no sólo la orientación hacia los valores del cliente, sino hacer énfasis en los procesos más que en las funciones, establecer metas y objetivos estratégicos claramente articulados, lograr el compromiso con el rediseño, formular las operaciones de negocios y tener la voluntad de alcanzar el éxito, aspectos que la empresa familiar debe tener en cuenta (Suarez, 2010).

Aunque las políticas y mecanismos de sucesión y control accionario queden claramente definidos, para asegurar su implementación es fundamental el establecimiento de una junta directiva profesional; es decir, que incorpore directores externos a la familia. Esta instancia definida como parte de la

estructura de gobernabilidad logra una gestión más objetiva y estratégica para el negocio, al ser una instancia de rendición de cuentas de la alta dirección logra mayor transparencia de la gestión del negocio familiar ante aquellos accionistas que no participan activamente en el negocio. En las empresas familiares, la junta directiva también asume funciones de arbitraje entre el negocio y la familia. Las experiencias aquí presentadas indican que en los casos sensibles donde se tenían que tomar decisiones cruciales relacionadas con la empresa, las familias generalmente se apoyaban en los miembros externos de la junta con el fin de ganar objetividad y evitar los conflictos, por lo que una junta directiva con presencia de miembros externos a la familia demostró ser determinante en el desarrollo y comunicación del protocolo familiar (Brenes, Madrigal, & Molina, 2008).

Facilitar la gobernabilidad es un objetivo clave en todas las empresas familiares. Es necesario estructurar el gobierno de las sociedades familiares para facilitar su gestión y agilizar la toma de decisiones, manteniendo unos niveles de información adecuados para todos los familiares propietarios. Es habitual en las empresas familiares dotarse de órganos de dirección y gobierno (comités de dirección, consejo de administración y consejo de familia) pero a la vez tener la sensación de que no son eficaces, porque no se les está dando el uso para el que estos están previstos. Al no ser eficaces se tiende a la toma de decisiones por vías más informales, perdiendo una oportunidad de adiestrar a los sucesores en el análisis y toma de decisiones empresariales. Los órganos de gobierno más habituales en los grupos familiares son consejo de familia, junta de accionistas, consejo de administración y comité de dirección (Fernandez).

Consejo de familia

El consejo de familia es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. Es el foro en el que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones. La periodicidad de las reuniones es variable, pero éstas suelen darse entre dos y seis veces al año. Su propósito es que los parientes puedan expresar los valores, necesidades y expectativas de la familia frente a la empresa a largo plazo. Es recomendable que el consejo de familia sea multigeneracional y representativo de todas las ramas familiares, y que tenga un número adecuado de miembros (IESE Business School, 2006).

El consejo de familia juega un papel central en este proceso puesto que es responsable de definir la implicación y el compromiso de la familia con la empresa; preparar a los miembros familiares para desenvolverse y actuar en el sistema de gobierno de la organización de una forma adecuada y constructiva; y catalizar la transparencia de información en el seno de la familia acerca de los asuntos de la empresa y la propiedad. La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside, precisamente, en evitar la intromisión de dichas cuestiones en el trabajo del consejo de administración y de la dirección de la empresa. En caso contrario, los costes y problemas para el funcionamiento de familia y la empresa pueden ser considerables (Gasco, Segurado, & Quintana, 2005).

Como es de esperarse, la materialización de estas funciones involucra por parte de los consejeros familiares una serie de tareas, tareas para las cuales han de profesionalizarse previamente. Como ejemplo hay que afirmar que, los consejeros necesitan tener ciertos conocimientos de derecho mercantil y familiar para definir y actualizar las normas de gobierno de una empresa familiar (estatutos, protocolos, etc.). Del mismo modo, los consejeros necesitan tener ciertas bases psicosociológicas para comprender las dinámicas intrafamiliares con

la función de asegurar la cohesión familiar y transmitir los valores que les son propios (Emprende PYME, El consejo de familia).

Junta de accionistas

La junta general de accionistas es el órgano de gobierno de la propiedad de una empresa y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de la marcha de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley, levantando acta de todas ellas y llevando un registro de las mismas. La convoca siempre el presidente del consejo de administración o administrador de la entidad, al menos una vez al año para presentar y (en su caso) aprobar las cuentas y balances de la entidad. Lo hará siguiendo el procedimiento establecido en los estatutos de la entidad (por correo, telegrama, mail, etc.). Cualquier accionista que tenga más del 1% del capital puede solicitar una junta extraordinaria (Diez, 2013).

Consejo de administración

El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder es otorgado por la junta general de accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, entre las que destacan: definir la estrategia de la empresa, diseñar su estructura organizativa, determinar la asignación de recursos, nombrar al director general y a los principales directivos, etc. La relación del consejo con los órganos de gestión (equipo directivo y ejecutivos) no sólo se limita a su nombramiento, sino que implica la definición de objetivos, la evaluación, motivación y remuneración; su destitución y sucesión. Es habitual que en las pequeñas y medianas empresas familiares no exista este consejo y cuando lo hay a veces este no aporta mucho. Pero en la realidad esta administración debe ser efectiva: debe funcionar para establecer la filosofía de la familia propietaria y en especial con los accionistas activos que controlan la gestión. Para lograr este objetivo es fundamental su composición: los consejeros

familiares deben tener una preparación suficiente para aportar o, en su caso, no entorpecer en las reuniones (Emprende PYME, El Consejo de Administración).

Comité de dirección

Es el órgano formado por los directivos de la empresa, sean familiares o personal externo. Su objetivo principal es implementar y ejecutar la estrategia definida por el consejo de administración, tomar decisiones dentro del ámbito de su influencia como máximos ejecutivos de la empresa y conseguir los objetivos de la empresa (Fernandez).

Profesionalización y nepotismo

Un escenario común que se da en una empresa familiar se lleva cuando los mejores puestos quedan en manos de los miembros de la familia, quienes no están del todo capacitados, mientras que el resto de la plantilla laboral queda rezagada en las decisiones de alto nivel (Vargas, 2013). Además, tienen pocas posibilidades de ocupar algún puesto importante. Esto limita el campo de acción del negocio y por lo tanto el personal que cuenta con un perfil alto prefiere no hacer carrera en la empresa familiar por la falta de oportunidades, crecimiento y motivación (Rizo, Los 7 errores más comunes de las empresas familiares, 2013; Rizo, Y el sucesor? Nuevas generaciones en tu empresa familiar, 2013).

No todas las familias empresarias son objetivas al elegir un sucesor competente. Capacidades y méritos deben ser las condiciones que prevalezcan a la hora de la designación. Si estas no son evidentes, es preferible una administración profesional independiente que poner en peligro la empresa (Anderson, 2013).

“La mayoría de los asesores definen la profesionalización como la retirada de la familia del negocio y la introducción de *managers* profesionales; para nosotros consiste en establecer las estructuras y las directrices que administren las interacciones de la familia en la empresa. Porque si no las gestionas, pierdes el potencial de captación de cierta parte de tus ventajas inherentes” (Meza, 2010).

La solución que generalmente observo se propone a la crisis con la que culmina la edad fundacional consiste en la ordenación de una típica estructura funcional, con profesionales (familiares o no), que ocupen las gerencias funcionales de esta nueva organización. Así, la familia se propone iniciar lo que denomina la “profesionalización” de la empresa y decide la incorporación paulatina de profesionales que acrediten conocimiento en sus especialidades. En este proceso se puede observar que se sigue extra valorando la experiencia práctica en el negocio por encima del conocimiento general, habitualmente también se requiere un profesional que también tenga fuerte experiencia en el rubro particular de la empresa. En efecto, durante la edad fundacional se sobrevalora el conocimiento específico de la actividad y de alguna forma se ignora o se subvalora el conocimiento general asociado a teorías que se suponen de poca aplicación práctica. Será entonces, una de las primeras responsabilidades del directorio la de definir una estructura de la organización mediante la cual se formalicen los roles, las responsabilidades y se concedan los derechos de decisión a los empleados a través de las descripciones formales e informales de los puestos. Al mismo tiempo, se definirán los métodos de evaluación de resultados mientras que las remuneraciones se especifican en contratos retributivos formales e informales. De esta forma se avanza en el diseño completo de una arquitectura organizacional coherente con los objetivos societarios (Baruhel, 2010).

Remuneración, inversión y reparto de utilidades

Un escenario común que se da en una empresa familiar se lleva cuando el fundador da a sus descendientes puestos innecesarios con sueldos elevados que se estiman no por su desempeño, sino para que les alcance a mantener un ritmo de vida, lo que genera problemas financieros al interior de la empresa (Vargas, 2013).

Como regla general para un régimen de retribuciones deberán aplicarse las más estrictas reglas de mercado en términos de políticas de retribución, evitando

siempre las excepciones a la política de remuneración ya que eso destruiría la confianza y la credibilidad en la dirección de la empresa familiar. Retribuir por “encima” o por “debajo” del mercado a los miembros trabajadores de la familia genera problemas motivacionales, además de distorsión en los costes y en la información económica que la empresa maneja. Malas prácticas en materia de retribución son por ejemplo retribuir en función de lazos afectivos, “papa quiere atraer a los chicos”, convertir dividendos en salarios, pagar por igual a todos los miembros de la familia, retribuir para resolver asuntos emocionales o personales, confundir los fondos empresariales con los personales. Como ya hemos apuntado anteriormente, será necesario retribuir de forma diferenciada el trabajo, el gobierno y la propiedad y establecer políticas retributivas adecuadas para ambos roles familiares. Si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no es ortodoxa, tarde o temprano los accionistas se separan de la empresa familiar y se pueden propiciar situaciones familiares difíciles. Para retribuir el trabajo es necesario garantizar la equidad tanto externa como interna y retribuir el trabajo de los miembros de la familia en función de su aportación a la empresa y en la misma medida que un trabajador no familiar. Para ello es necesario definir elementos objetivos: valor interno que se otorga al rol por su descripción o mediante la evaluación del desempeño (competencias: actitudes, habilidades, comportamientos etc.) y valor externo obtenido mediante estudios de mercado (Fernandez).

Liquidez de la familia contra reinversión en la empresa es la eterna dicotomía de confrontar tres necesidades diferentes y contrapuestas: las necesidades de inversión de la empresa y la discusión sobre el reparto de utilidades; las necesidades financieras de la propia familia que vive de la empresa; y, la voluntad de la familia de mantener el control de la empresa, lo que dificulta la posibilidad de financiar el crecimiento. Capital contra control se expresa en el profundo sentido de propiedad que rige en muchas familias empresarias, que

confunden el capital con el control. En economías pequeñas y cerradas no existen incentivos económicos para que las familias abran las empresas a socios inversionistas, porque pueden asumir el crecimiento con su propio patrimonio. Pero en economías abiertas, esa opción financiera debería ser evaluada de cara a mayor productividad e internacionalización. El negocio acomete con los aspectos estratégicos y la visión competitiva de la empresa familiar en función del mercado, sus productos y los recursos humanos (Anderson, 2013).

La familia empresaria valora no sólo el retorno sobre la inversión, también el legado que se ha pasado a la generación actual. Valora también el tipo de legado que la generación actual dejará a la próxima. Para mí, eso tiene mucho que ver con el hecho de ser un negocio familiar. Esa es la mentalidad de una empresa familiar. Suele suceder que los miembros de una generación cualquiera venden parte de sus acciones. El negocio familiar necesita crear un mercado interno para acciones de tal forma que los miembros que no se identifican con el negocio, o no están interesados en él, puedan vender sus acciones y hacer otra cosa con el dinero. Los que continúen creyendo en el legado del negocio familiar continuarán construyendo el futuro del negocio hasta que, si así lo desea, la generación siguiente asuma la responsabilidad. Si la familia fuera del tipo de las que prefiere invertir, la mentalidad del inversor le aconseja no poner todas las fichas en un sólo un negocio. Poco a poco, la familia venderá su parte en los negocios debido a eso o, como mínimo, venderá la mayor parte del negocio (Meza, 2010).

El protocolo familiar

El protocolo o constitución familiar, es una especie de acuerdo entre familiares de temas familiares, empresas, testamentos, entrada y salida de familiares, accionarios, entre otros. Tanto el protocolo, como las juntas del consejo de administración, deben estar basados en documentos escritos y firmados; de lo contrario todo esfuerzo se pierde. Acerca de este proceso

sistémico familiar, hay que crear las bases mediante el protocolo familiar; conformar el consejo de administración; y finalmente hacer un plan patrimonial y testamentario (Valdez).

Para Begoña Fernández, formalmente, un protocolo es un contrato entre los miembros de la familia, en el que se establecen las normas que han de regular las relaciones entre la empresa y la familia, y las bases de la sucesión en la empresa dentro de un marco estable de relación. A la vez actúa como código interno de funcionamiento en la empresa familiar. Su objetivo es el diseño y la instrumentación jurídica de un marco estable de relación para los miembros de la Familia que posibilite la satisfacción de las necesidades específicas de cada uno, protegiendo, al mismo tiempo, los intereses comunes de todos ellos al optimizar y mantener unida la gestión del patrimonio familiar. El protocolo familiar ha de responder a las circunstancias concretas de la familia y de la empresa, no obstante es habitual que se contemplen los siguientes aspectos:

- Visión y valores de la familia frente a la empresa.
- Participación de la familia en el gobierno y la dirección de la empresa.
- Condiciones de ingreso de nuevos miembros de la familia.
- Políticas de compensación y remuneración de los miembros de la familia.
- La propiedad y su transmisión dentro y fuera de la familia.
- Preparación de sucesivas generaciones para acceder a cargos de la empresa.
- Plan de sucesión: políticas de elección y retiro de líderes familiares.
- Canales de comunicación e información entre empresa y familia: consejo de familia, asamblea familiar.
- Condiciones de modificación y suspensión del protocolo familiar.
- Cualquier otro aspecto que la familia considere necesario introducir para regular la relaciones empresa-familia.

Por otro lado, el protocolo familiar ha de ser un documento “vivo”, que se modifique si las circunstancias mudan, ya que si la empresa familiar perdura, lo lógico y lo real es que las circunstancias y las personas evolucionen. Por ello hay determinados acuerdos que se deben revisar periódicamente y, en caso de ser necesario, modificar o adaptar. En cualquier caso, cuando la familia crece sustancialmente o se da un nuevo relevo generacional, el protocolo habrá de ser revisado y adaptado. Así, el propio protocolo deberá prever su revisión periódica y siempre que las nuevas circunstancias lo aconsejen (Fernandez).

Conclusión y recomendaciones

El desafío del directivo familiar según consiste en comprender que ni él ni su familia están inmunizados en contra de estos errores, y en que se debe rectificar a tiempo. Esto significa comprender a fondo cuál es su misión como empresario y como jefe de familia de manera que:

- El patrimonio de la empresa se mantenga, aumente, proteja y arriesgue según lo que la empresa necesite para su continuidad.
- Adquiera la profesionalización que la estrategia y la estructura necesitan para la continuidad de la empresa.
- Ejercer el poder a base de una autoridad fundamentada en la competencia profesional para conducir correctamente el proceso de dirección general y no en virtud de ser el propietario.
- Tenga claro el tipo de formación que deberá lograr para su familia y el modo de inculcarla, procurando siempre fomentar una comunicación abierta que favorezca el desarrollo familiar.
- Saber realizar, a tiempo, el protocolo familiar que logre la comprensión y aceptación por parte de todos sus compromisos. (Suahil, 2010)

Particularmente, la influencia de una familia ayuda o impide el logro de las metas y objetivos de la empresa. Además es importante observar las condiciones que causan las diferencias en los patrones evolutivos de la compañía y cuál de estas condiciones tiene la mayor implicación en el desarrollo organizacional. Por lo tanto, es importante que las empresas usen el mismo grupo de sistemas de control y evaluación de empleados que una empresa no familiar. Dentro de la economía global, la empresa familiar considera a la internacionalización como una estrategia altamente competitiva, que le permite responder a las nuevas necesidades de la globalización (Suarez,

2010).

El éxito en la continuidad de la empresa, según expertos, está en la elección y preparación de un sucesor que sepa mantener un balance entre buena relación familiar y competitividad empresarial.

Referencias bibliográficas

- (n.d.).
- Acurio, Y. (2010). Modelo de gestión administrativa para la transición de la primera a la segunda generación en las empresas familiares ecuatorianas. *Repositorio Digital- Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador* , 35, 67-68.
- Anderson, M. (2013). El éxito en las empresas familiares. *Ekos Negocios* , 71-72.
- Arrieta, D. (2009). Empresas familiares: cuando llegan los terceros. *Revista de IAE Business School* , 68.
- Arrieta, D. (2009). Empresas familiares: cuando llegan los terceros. *Revista de IAE Business School - Argentina* , 68.
- Baruhel, E. A. (2010). Gobierno corporativo en la empresa familiar. 6, 15.
- Brenes, E., Madrigal, K., & Molina, G. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *INCAE Business Review* , 1 (5), 6-7.
- Diez, A. (25 de 2 de 2013). *Junta General de Accionistas: órgano de gobierno de una empresa*. Retrieved 21 de 1 de 2015 from Escuela Europea de Negocios: <http://www.een.edu/blog/junta-general-de-accionistas-organo-de-gobierno-de-una-empresa.html>
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Espana: ADEN.
- Emprende PYME. (n.d.). *El Consejo de Administración*. Retrieved 22 de 1 de 2015 from Emprende PYME: <http://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>
- Emprende PYME. (n.d.). *El consejo de familia*. Retrieved 22 de 1 de 2015 from Emprende PYME: <http://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-familia.html>
- Fernandez, B. (n.d.). Aspectos fundamentales del protocolo familiar. *Federacion asturiana de empresarios* , 7-8, 12-14, 18-19.
- Gallo, M. A. (1995). *La empresa familiar*. Praxis.
- Gasco, C., Segurado, J. L., & Quintana, J. (2005). Instituto de la empresa familiar. *Buen gobierno en la empresa familiar* , 22.
- IESE Business School. (4 de 2006). Órganos de Gobierno en la empresa familiar: El Consejo de Familia. *In family business: The family business meeting point* .
- Meza, F. (8 de 7 de 2010). La familia empresaria en LATAM. *Liderazgo y cambio - Wharton Universia* , 6, 16.
- Moreno, T. M. (26 de 05 de 2009). *7 tips para salvar la empresa familiar*. Retrieved 2 de 9 de 2014 from CNN Expansion : <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/05/25/7-tips-para-salvar-a-la-empresa-familiar>
- Panasco, J. (08 de 07 de 2013). ¿Cómo evitar el fracaso de una empresa familiar? *America Economía* , Analisis y Opinion.
- Rizo, M. (13 de 8 de 2013). *Los 7 errores más comunes de las empresas familiares*. Retrieved 11 de 11 de 2014 from Alto nivel - Mexico: <http://www.altonivel.com.mx/37514-7-errores-de-empresas-familiares.html>
- Rizo, M. (4 de 11 de 2013). Y el sucesor? Nuevas generaciones en tu empresa familiar. *Forbes* .
- Suahil, A. (2010). *ENTELEQUIA: Revista interdisciplinar*. Retrieved 14 de 11 de 2015 from Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2010/e11a04.pdf>
- Suarez, S. (2010). Habilidades y capacidades directivas para internacionalizar las empresas familiares con el uso de las tecnologías de la información. *Entelequia* , 64.

Valda, J. C. (29 de 8 de 2012). *El fracaso en empresas familiares*. Retrieved 2 de 10 de 2014 from <http://jcvalda.wordpress.com/2012/08/29/el-fracaso-en-empresas-familiares/>

Valdez, L. C. (n.d.). 90% de las empresas familiares fracasan: Salo Gravinski. 1-3.

Vargas, I. (13 de 09 de 2013). *Ocho errores de las empresas familiares*. Retrieved 6 de 11 de 2014 from CNN Expansion:
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>

Ward, J. L. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *FAMILY BUSINESS REVIEW* , VII (2), 188-189.