



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Algunos de los dilemas de la empresa familiar

Autor/es

Virgilio Taberner Ramos

Director/es

Carmen Galve Górriz

Facultad de economía y empresa

2014

INFORMACION Y RESUMEN

En el TFG “Algunos de los dilemas de la empresa familiar” vamos a describir en primer lugar a qué tipo de empresa nos referimos cuando hablamos de empresas familiares, presentando sus principales características, ventajas, desventajas y su tipología. Apoyándonos en el marco teórico del modelo de los tres círculos, y en el modelo tridimensional, podremos ver cuáles son los factores que hacen que estos dilemas sucedan. El trabajo continúa con una investigación sobre los distintos dilemas que se dan en las empresas familiares, seleccionando alguno de ellos y apoyándome en diferentes autores los clasifico en base a la familia, las políticas de recursos humanos y al problema de la sucesión.

Cada uno de los dilemas es presentado, y en la medida de lo posible se intenta aportar una serie de recomendaciones para que el empresario las utilice en un futuro o para que a día de hoy reflexione ante estos dilemas y se anticipe a ellos.

La tercera parte del trabajo consta de una entrevista con dos empresarios que dirigen su empresa de una manera muy diferente, y dónde nos comentarán cómo se han enfrentado a los retos de la empresa familiar seleccionados y nos permitirán llegar a las conclusiones finales.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de las definiciones de la empresa familiar	7
Tabla 2: Datos macroeconómicos de la empresa Familiar	10
Tabla 3: Relación entre variable tiempo, crecimiento y dilemas.....	19
Tabla 4: Alguno de los dilemas más importantes de la empresa familiar.....	26
Tabla 5: Resumen de estrategias de la empresa familiar.....	28

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de los tres círculos.....	11
Ilustración 2: Modelo tridimensional.....	13
Ilustración 3: Relación entre la variable antigüedad y crecimiento.....	19

ÍNDICE

A INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVO	4
¿A QUIEN VA DIRIJIDO ESTE TRABAJO?	5
¿POR QUÉ LES PEUDE SER UTIL?.....	5
METODOLOGÍA.....	5
B MARCO TEÓRICO	6
1. EMPRESAS FAMILIARES	6
1.1 Definición de la empresa familiar	6
1.2. Relevancia de la empresa familiar a nivel Nacional ,Europeo y Mundial	7
1.3.La empresa familiar como sistema.....	10
1.4. Las ventajas y desventajas de las empresas familiares	19
2-INVESTIGACION Y SELECCIÓN DE LOS DILEMAS.....	21
3. LOS DILEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	26
3.1 DILEMA 1-¿Primero la familia o primero la empresa?	27
3.3. DILEMA 3 La sucesión	32
3.3.1.¿Cuándo llega el momento de jubilarse?	33
3.3.2 El reparto de acciones ¿Equitativo o contributivo?	35
3.3.3.Una decisión trascendental .¿Crecer o vender?	38
C- APLICACIÓN DE LOS DILEMAS SLECCIONADOS A DOS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION.....	44
5-CONCLUSIONES	53
6-BIBLIOGRAFIA.....	55

A INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

Debido al desconocimiento observado por una gran parte de los propietarios de PYMES acerca de una serie de dilemas que surgen de manera repetida en las empresas familiares, me gustaría anticiparme a alguno de estos dilemas en la gestión diaria de una empresa familiar, proponiendo algunas líneas de actuación que podrían servir para resolver dichos problemas o como reflexión acerca de ellos.

Aunque a primera vista quizás el objetivo pueda parecer muy ambicioso, el fin de este trabajo es hacer reflexionar al lector, y de esta manera prevenirlo ante situaciones futuras facilitándole así las posibles soluciones de dichos problemas.

Para contrastar esta desinformación me he basado en un estudio publicado por UNILCO¹ (2009), donde podemos ver con claridad el desconocimiento general sobre diversos temas relevantes en la gestión de la empresa familiar.

Los resultados del estudio realizado por la consultora arrojan que :

- ✓ El 70% de las empresas familiares ha pensado en regular por escrito las normas sobre la propiedad.
- ✓ El 75% quiere que la empresa siga siendo de capital y trabajo familiar.
- ✓ El 65% cree que es necesaria la incorporación de consejeros o asesores externos a la empresa.
- ✓ El 60 % no tienen establecida una política escrita de reparto de dividendos.
- ✓ El 55% no tiene normas sobre las disposiciones testamentarias, y el 54% no las tiene sobre los regímenes económico matrimoniales.
- ✓ El 74 % de los miembros incorporados a la empresa lo han hecho sin un requisito previo, pero en cambio su retribución está regulada en el 56% de los casos.
- ✓ El 50% no tienen pensado un plan de sucesión.

¹ UNILCO:(Consultora especializada en la empresa familiar con sede en España , y que opera en Francia ,Portugal ,Colombia y Chile desde hace mas de 20 años)

- ✓ El 70 % no han emprendido un plan de profesionalización.

¿A QUIEN VA DIRIJIDO ESTE TRABAJO?

Este trabajo está especialmente dirigido a todos aquellos pequeños empresarios que poseen una empresa familiar, creada por ellos o heredada de sus padres, y que se encuentran al frente de dicha empresa sin poseer una formación específica en la organización, gestión y control de la misma .

Esto, en mucho casos, se debe a su prematura incorporación a la empresa y hace que se tenga en mente principalmente los resultados económicos de la misma y se descuiden diferentes aspectos de gestión que se encuentran alrededor de la empresa familiar y que son de vital importancia.

¿POR QUÉ LES PEUDE SER UTIL?

La confección de esta guía está encaminada en primer lugar a presentar lo que es una empresa familiar y a prevenir los diferentes problemas que surgen en la gestión de la misma.

Estos problemas suelen desembocar en discusiones que terminan desgastando el ámbito familiar y como consecuencia de ello afectan negativamente al ámbito económico.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo del trabajo, en primer lugar, hacemos uso de una metodología cualitativa y como técnica de investigación emplearemos la entrevista a dos empresarios. Con ello buscamos la comprensión detallada de la perspectiva de las personas implicadas en la gestión de la empresa que nos ayudará a ver la importancia de los distintos dilemas presentados.

B MARCO TEÓRICO

1. EMPRESAS FAMILIARES

1.1 Definición de la empresa familiar .

En este punto voy a constatar, en base a diferentes autores, que no existe una definición estandarizada para describir una empresa familiar. Para ello podemos observar, en este cuadro resumen, las principales definiciones aportadas por autores expertos en la materia.

Tabla1: Resumen de las definiciones de empresa familiar

AUTOR	DEFICINION
Lansberg (2004)	Empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad”
Church(1996)	“Empresa en la que los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa”
” Casrud (2013)	- “A aquella en la que propiedad y decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva
Ward (2006)	“La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija”

Fuente: elaboración propia en base a las definiciones aportadas por los autores

Después de ver las diferentes definiciones, entendemos que una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (o de personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla y dirigirla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Según Taberner (2012) Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos aspectos:

1. La capacidad de control –político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso)
2. El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma.

1.2. Relevancia de la empresa familiar a nivel Nacional ,Europeo y Mundial.

Según el estudio presentado por Carlos Pursals (2005) .

Las empresas familiares son la forma de organización empresarial dominante en el mundo. Para ponernos en situación hay que tener en cuenta que en nuestro país existen alrededor de tres millones de empresas familiares, con diversos tipos y tamaños, que dan trabajo a unos 14 millones de personas.

Esto significa que las empresas familiares representan el 85% del número total de empresas en España. A efectos contables, las empresas familiares producen el 70% de lo que se crea en España y generan 7 de cada 10 empleos privados.

El 37% de las empresas que facturan más de 1000 millones de euros son familiares y el 70 % de éstas, cotizan en bolsa.

Estas cifras, a nivel europeo, varían poco ya que el 75% del total de las empresas europeas son familiares, representando un total de 17 millones y un 25% de las empresas más grandes de Europa son de carácter familiar, representando un 65% del PIB europeo.

Por países, vemos que en el Reino Unido son un 76%, un 70% en Portugal, un 90% en Suiza, hasta llegar al 93% Alemán y el 95 % en Italia, entendiendo con estos datos la relevancia de las empresas familiares en el seno de la UE.

En cuanto a la situación de las empresas familiares en el resto del mundo, cabe destacar que según un estudio publicado por Harvard Business School (2011), representaban dos tercios del total de empresas mundiales .

En Estados Unidos lo son el 80%, lo cual conlleva que allí generen el 80% del empleo nacional y representen un 60 % del PIB USA.

Según un estudio de la Fundación Norteamericana Pitcairn, donde compararon el resultado de 205 empresas familiares con 1.800 no familiares, por cada dólar invertido las empresas familiares obtuvieron a lo largo de los años 90 un rendimiento anual del 22% , frente al 14,5% de las otras.

Según un estudio de la revista *Journal of Finance (2012)*, el 33% de las empresas del índice STANDARD & POORS² son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida media. Este estudio demostraba también que las empresas familiares tienen un menor ratio de endeudamiento y que sus Consejeros Delegados ganan un 10 % menos que la media, además de que si el CEO es de carácter familiar, las empresas rinden mejor que la que nombran a un externo. En todo caso su rendimiento medio superior a las de las no familiares.

² STANDARD & POORS: Importante agencia de calificación riesgo.

Tabla 2: Tabla resumen datos macroeconómicos.

Datos Macroeconómicos	% de empresas familiares	% del PIB	% de Empleo sobre el total.
España	85%	70%	70%
Europa	75%	65%	72%
E.E.U.U.	80%	60%	80%

Fuente: Elaboración propia en base a datos macroeconómicos.

Como podemos observar, las empresas familiares son una parte muy importante de las bases que sustentan económicamente a las potencias mundiales tanto en el resto del mundo como en España y tienen un alto porcentaje de participación en la generación de empleo.

El tamaño de las empresas familiares puede variar ampliamente. Una empresa familiar puede ser tanto una PYME³ como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas societariamente.

En la Unión Europea, sólo el 25% de las empresas más grandes son de origen familiar. Por ello si hablamos acerca del tamaño de la empresa familiar vemos que el porcentaje de las empresas familiares en relación a las empresas más grandes es inferior a su peso en relación al total empresas.

El concepto de empresa familiar no está reñido con el concepto de empresa multinacional. El concepto de multinacionalidad sólo se refiere a que sus actividades las realiza en más de un país.

La sociedad también concibe erróneamente que una empresa que cotiza en bolsa no puede ser familiar. Esto es totalmente falso, ya que el 17% de las empresas que forman parte del Instituto de Empresa Familiar, cotizan en bolsa.

³ PYME: Pequeña y mediana empresa tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones

Desde un punto de vista más enfocado a la gestión, las empresas familiares tienen una visión más a largo plazo. Es más importante la continuidad de la empresa familiar que los beneficios a corto plazo proporcionados por los dividendos de las acciones. Los beneficios emocionales que produce la gestión de la empresa pueden ser incluso superiores a los beneficios económicos.

Este beneficio emocional juega una especial importancia ya que genera una mayor implicación emocional de sus integrantes, lo que suele influir de manera positiva en los resultados empresariales en el largo plazo.

1.3.La empresa familiar como sistema.

Desde una perspectiva teórica entendemos la empresa familiar como un sistema en el que se encuentran profundamente vinculados tres conjuntos básicos: la familia, la empresa y la propiedad, cada uno de los cuales está integrado a su vez por personas que un momento concreto pueden pertenecer sólo a uno de los conjuntos, o por el contrario, a dos o tres conjuntos simultáneamente y por ello encontrarse en alguna de las cuatro zonas de solapamiento .

Para comprender mejor este apartado vamos a realizar una explicación a través del modelo de los tres círculos de *Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1982, citado Pavón 2012)*.

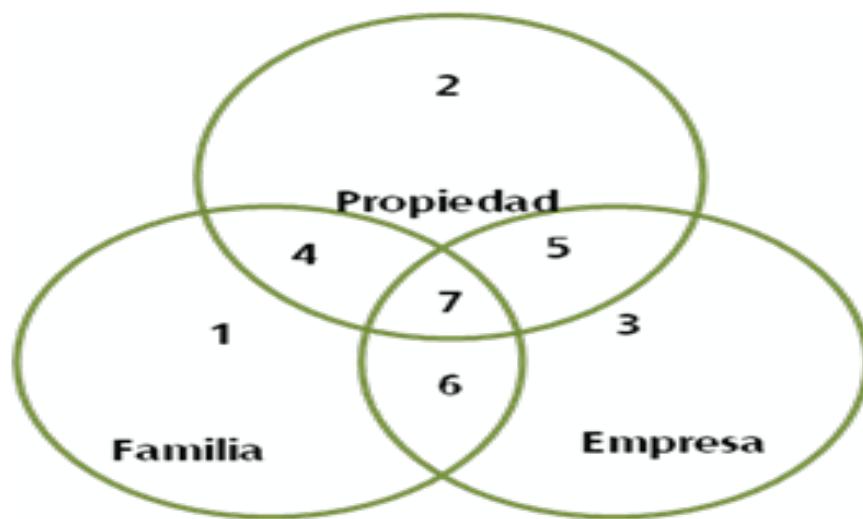


Ilustración 1.MODELO TRICIRCULAR DE TAGUIRI. FUENTE:LECHUGA (2013)

El esquema grupal queda organizado de la siguiente manera:

1. Formado por personas que no son propietarias ni tampoco trabajan en la empresa.
2. Sólo propietarios.
3. Personas que sólo trabajan en la empresa.
4. Miembros de la familia propietarios.
5. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa.
6. Familiares que trabajan en la empresa.
7. Familiar propietario y que trabaja en la empresa.

Este modelo fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en la Universidad de Harvard y, hoy por hoy, es una de las bases de la teoría del estudio de la empresa familiar .

Este modelo permite a los miembros de la empresa familiar comprender mejor la dependencia mutua de las relaciones, así como comprender la fuerte influencia de cada subconjunto sobre los restantes, viendo así sus necesidades, sus intereses y sus expectativas.

Sin embargo, si no se es consciente de la propia condición que implica formar parte del sistema de una empresa familiar, es muy difícil tener una idea clara de la importancia de las mutuas influencias, del poder de las relaciones y del alcance de las decisiones.

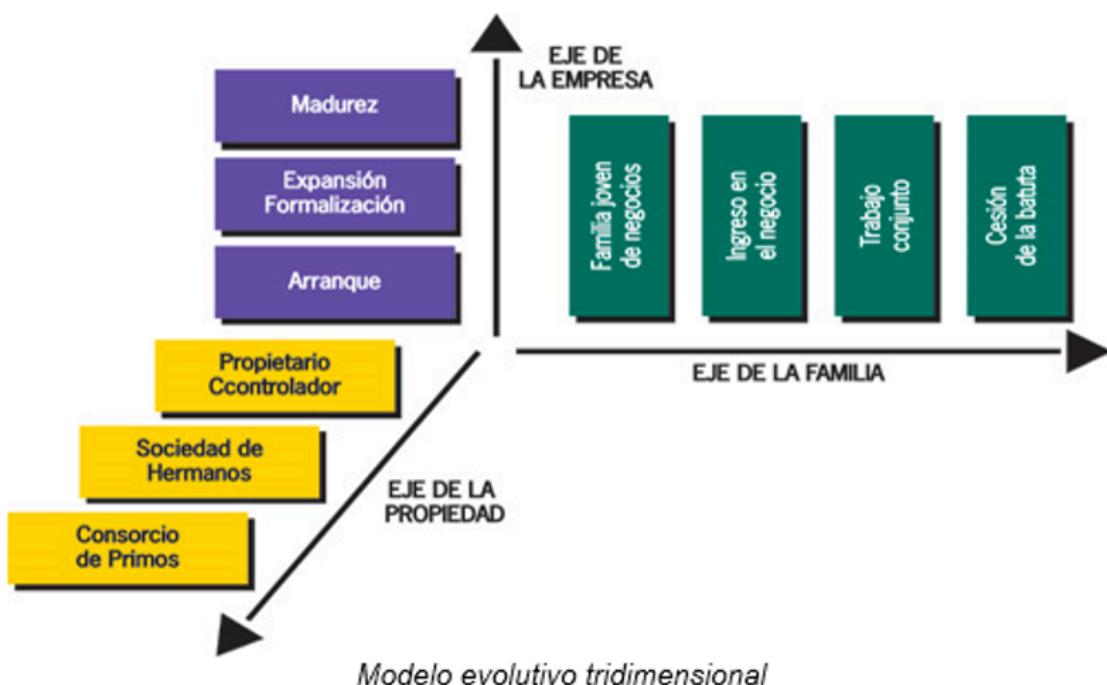
Planteándose de esta manera, se ve que es imposible que alguno de los participantes de cualquiera de los subconjuntos lleve a cabo una acción sin que tarde o temprano el resto perciba sus efectos. Muchos de estos patrones de conducta que observamos en los miembros de una familia surgen de manera inconsciente, y al encontrarse fuera de los campos de percepción, hace que estos patrones a medida que pasa el tiempo vayan

teniendo más influencia y haciendo así que las oportunidades de cambio necesarias se hagan más complejas de visualizar.

Para ello es necesario comentar que el Modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema y la descripción que éste hace se circunscribe a un momento específico en el **tiempo**. Es así como al añadir la dimensión **tiempo**, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Por ello Gersick(1997) propone el Modelo Evolutivo Tridimensional que explica cada una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el **tiempo**.

En la siguiente imagen, podemos observar el gráfico que nos permite comprender los tres ejes en los que se base el autor.

Imagen 2: Modelo tridimensional de Gersick (1997)



Este modelo explica cada una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas, Familia, Empresa y Propiedad, y las fases por las que puede pasar cada uno de sus ejes con el paso del **tiempo**.

Durante la evolución de los ejes, suceden etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de varios acontecimientos de cada subsistema, peor no por ello se tienen que distinguir de una manera clara ya que se pueden presentar modalidades híbridas .

En base a los tres ejes señalados en el gráfico iremos analizando un poco más en profundidad cada uno de ellos.

EJE 1 LA PROPIEDAD muestra la forma en la que suele cambiar de dueños el paquete accionarial de la compañía de una generación a otra, partiendo en general de una primera etapa dónde hay uno o dos dueños y finaliza con un grupo de accionistas. A medida que la empresa va pasando de generación en generación, es decir avanza en el tiempo, se observa que aumentan los retos o los dilemas a los que se enfrenta.

Por ello, apoyándonos en el eje del Modelo evolutivo tridimensional, nos permite clasificarlas en :

-**PROPIETARIO CONTROLADOR-** Empresas de primera generación: según Pavón (2012)

Dirigidas por el fundador o fundadores. En fases iniciales, la mayoría de los fundadores no cuentan con la familia ni para que trabaje en la empresa ni para que posean acciones de la misma, y por ello algunas de ellas nunca llegan a ser familiares. Sin embargo esta es la etapa decisiva donde la empresa tiene que adquirir la denominación familiar y la figura clave de todo esto, es el fundador. Hay que tener en cuenta que ninguna empresa se crea con la vocación de ser familiar, si no que ello se produce por una serie de acontecimientos que van sucediendo a lo largo del **tiempo**.

En esta etapa tenemos que mencionar la importancia de cuatro aspectos relevantes. El primero de ellos es la propiedad, que en este caso recae sobre el fundador ya que en esta etapa los hijos suelen ser demasiado pequeños para intervenir de manera importante en la propiedad. La empresa es otro de estos factores. En esta etapa el propietario intenta hacer crecer el negocio y va creando una cartera de clientes. Como líder de la empresa

debe esforzarse en lograr una cartera de clientes y mejorar las relaciones con el negocio (familia , bancos, proveedores etc)

En estos primeros momentos la estructura organizativa inicial no estimula el trabajo en equipo pero en cambio el fundador debe esforzarse en buscar la lealtad de sus trabajadores, ya que van a ser la base de su futuro empresarial.

Estas empresas de primera generación no tienen normalmente estipulados aspectos como políticas, procedimientos, controles etc, lo cual favorece la flexibilidad, que a largo plazo se puede transformar en una deficiente gerencia de la empresa.

La cultura es otro de estos aspectos relevantes, y en esta etapa nos encontramos con que las decisiones son tomadas de manera autoritaria, a través de un estilo de liderazgo autocrático. También se puede observar una fuerte lealtad hacia el líder y un gran respeto a la estructura de la propiedad familiar .

Todo esto sucede porque el fundador lo es todo, ya que el simboliza las creencias y los valores de la empresas, ejerciendo una gran influencia estratégica en el negocio, convenciendo a la familia y a los directivos de que el éxito se debe a dirigir la empresa de una manera concreta, lo cual termina afectando de manera negativa al futuro

-*SOCIEDAD DE HERMANOS.* Empresas de segunda generación según Pavón(2012)

Gestionadas por los descendientes de la primera generación.

Estas empresas se enfrentan a dilemas comunes entre los que destacan la necesidad de terminar de consolidar el control de la propiedad, diseñar un proceso de ingreso en la empresa familiar y a reestructurar la empresa para iniciar y sustentar el crecimiento.

La colaboración suele ser uno de los aspectos mas relevantes en esta etapa y los hermanos deben dirigir la empresa de manera conjunta prestando especial atención a la coordinación, la comunicación y la planificación, siendo necesaria la aplicación de muchas políticas que antes no estaban formalizadas.

Respecto a la propiedad, en esta etapa, las cuestiones más relevantes van estar relacionadas con la expansión y con la incorporación de los hermanos. En cuanto a la expansión se va a tener que tomar la decisión sobre si es conveniente la diversificación y cómo obtener la financiación necesaria para ello. En cuanto a la incorporación de

hermanos, para muchas familiares, tratar a los hijos con justicias significa hacer un reparto idéntico de acciones entre ellos, sin tener en cuenta otro tipo de consideraciones.

En cuanto a la familia, surgen problemas debido a la coincidencia de dos generaciones, suponiendo ello que convivan jóvenes con personas mayores y sus intereses no tienen por qué ser los mismos. Uno de los principales problemas de la segunda generación es el que se produce cuando los hermanos quieren que sus hijos se incorporen a la empresa familiar a pesar de muchas veces no ser idóneos para desempeñar las labores asignadas.

La tensión entre los hermanos es algo muy habitual y hace que no se comuniquen con sinceridad, creándose distintos grupos de presión dentro de una misma empresa e impidiendo un correcto funcionamiento de la misma.

En cuanto a la empresa, el hecho más importante es la profesionalización en la gestión. Las empresas afrontan problemas difíciles a corto y largo plazo, como la innovación, la capitalización, el desarrollo de nuevos productos, la internacionalización, siendo necesarios, en muchas ocasiones, cambios en la estructura organizativa que permitan la delegación de tareas y la opinión externa a la familia.

-CONSORCIO DE PRIMOS- Empresas de tercera generación: Según Pavón(2012)

Participan los nietos del fundador. Este tipo de empresas constituyen una excepción ya que solo un 5% consiguen sobrevivir a esta fase.

Los principales problemas que de las empresas conocidas como “consorcio de primos” es que tienen un gran número de propietarios individuales, planes de propiedad de acciones para empleado o socios capitalistas ajenos al núcleo familiar, dificultando mucho las relaciones entre los propietarios. En esta generación, además muchas empresas que no optaron en la segunda etapa por la diversificación, se encuentran en un mercado maduro con importantes dificultades. En estas empresas se debe aprender a evaluar el valor de las oportunidades para los miembros de la familia y afrontar así sus consecuencias, revisando el potencial de la empresa o incluso en muchas ocasiones se opta por dividirla debido a la imposibilidad de mantenerla en una misma dirección.

Respecto a la propiedad en esta generación se da la situación que una gran parte de los accionistas de la empresa no trabajan en ella, y por ello disponen de menos información respecto a los que si trabajan en ella, y por ello es preciso diseñar un sistema de participación y gobierno que informe y permita participar a todos los miembros de la familia en las decisiones a tomar. El problema surge entre los propietarios empleados y no empleados ya que deben conciliar la división de los dividendos y cómo se tienen que reinvertir en la empresa. A medida que la familia crece, esto es cada vez más complicado, por ello es preciso establecer unas políticas de dividendos que permitan una sana reinversión y aporten una cantidad de dividendos a los que no participan de manera activa en la empresa. En cuanto a la familia se suceden numerosas luchas internas debido a la búsqueda de poder y a la necesidad de obtener reconocimiento por el esfuerzo dedicado a la empresa. Esto se debe principalmente por que hay una parte de la familia que no trabaja en la empresa y otra que ha asumido la dirección y liderazgo, entendiéndose que favorecerá a los descendientes de los que trabajan en la empresa frente a los que no trabajan en ella .

En el negocio, las empresas que están en una etapa de madurez, posiblemente gocen de una buena reputación en el mercado. Las empresas que llegan a esta generación generalmente son empresas exitosas, competitivas, que han obtenido un nicho de mercado y que han conseguido obtener la lealtad de sus clientes a través de una buena estrategia de negocio. El principal factor a tener en cuenta en estas empresas es el de la innovación a través de una cultura abierta .

EJE 2:LAFAMILIA Esta dimensión está basada en el estudio de Daniel Levinson (1986) y trata el desarrollo de la familia a través de distintos temas, como el matrimonio los hijos, la relación entre adultos. Esta evolución se caracteriza por tener en la primera etapa un periodo de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora y poco a poco se va produciendo una sucesión generacional .

El autor distingue algunas etapas en el desarrollo familiar:

-*La familia joven*: adultos con menos de 40 años y con hijos menores de 18.

-*Ingresa en el negocio*: adultos de entre 35 y 55 años y los hijos adolescentes y alrededor de 20 años.

-*El trabajo conjunto*: adultos entre 50 y 65 años e hijos entre 20 y 40 años.

-*Cesión de la batuta* : la generación más antigua tiene mas de 60 años.

En este aspecto Daniel Levinson(1986) resalta los distintos problemas que surgen respecto a sucesión, el cual será uno los dilemas elegidos y lo analizaré en profundidad posteriormente. Estos problemas están directamente relacionados con el paso **el tiempo**.

EJE 3 LA EMPRESA: este eje hace referencia a las etapas de ciclo vital de la familia y de la empresa. Según Alvarado (2012) y basándonos siempre en el modelo tridimensional de Gersick (1997) nos permite dividirla en tres fases que van sucediendo a lo largo del **tiempo**.

-*Arranque o creación:* durante esta etapa la empresa está naciendo y por ello implica un gran compromiso por parte del empresario. En esta etapa se suelen arriesgar las finanzas personales y al encontrarnos ante una empresa de nueva creación el tiempo que se dedica a ella debe multiplicarse.

-*Expansión:* En esta etapa las empresas familiares se enfrentan al fenómeno del crecimiento con sus ventajas y con sus inconvenientes. Al llegar a esta etapa las exigencias aumentan y se aspira a nuevas metas coincidiendo también en muchas ocasiones con la etapa de madurez personal del empresario, en torno a los 45 años.

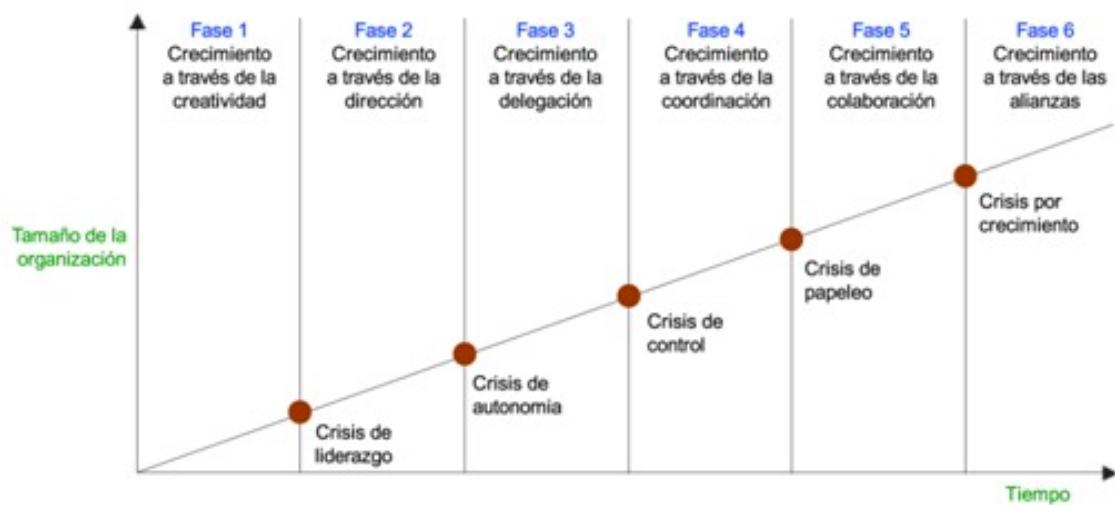
-*Madurez:* La consolidación da alcance a la madurez del negocio y normalmente va acompañada de la madurez de la familia. Por lo general suelen haber transcurrido 20 años desde la anterior etapa y durante este periodo de tiempo la empresa ha consolidado su mercado, su estructura y su financiación, y además la familia ha logrado mantener su nivel de evolución y crecimiento.

Una vez comentado el modelo tridimensional en su totalidad, nos apoyamos en el autor Larry E.Greiner que sostiene que el **paso del tiempo** en una organización es la pista que nos permite poder entender el presente de la empresa familiar y de una manera potencial poder predecir y comprender el futuro comportamiento organizacional y los distintos dilemas que se vinculan **al paso del tiempo y su relación con la propiedad**.

En base a las investigaciones desarrolladas por el autor, nos permite clasificar 5 dimensiones en las cuáles cada una de ellas tiene asociada una crisis de propiedad, la

cual se ve relacionada con el paso del tiempo, y que se van sucediendo en la mayoría de empresas familiares.

Imagen 3:Relación entre la variable tiempo y la variable crecimiento/tamaño de la empresa.



El **paso del tiempo** es una variable relevante. Cuanto más antigua es una organización, mayor es la probabilidad de que estos problemas surjan y vayan teniendo más relevancia. Si por el contrario la empresa familiar no ha crecido lo suficiente, o no se ha perpetuado en el tiempo, se enfrenta a muchos menos dilemas.

El autor vincula los dilemas de las empresas familiares sobre todo a la fase de crecimiento y al tamaño de la organización, ya que ambas están relacionadas con el **paso del tiempo** y afectan considerablemente al eje del modelo tridimensional que se relaciona con **la propiedad**.

FASE	TIPO DE CRECIMIENTO	TIPO DE CRISIS
1	Crecimiento a través de la creatividad	Crisis de liderazgo
2	Crecimiento a través de la dirección	Crisis de autonomía
3	Crecimiento por delegación	Crisis de control
4	Crecimiento por coordinación	Crisis de burocracia
5	Crecimiento trabajo en equipo	Crisis de calidad

Tabla 3: Relación entre variable tiempo crecimiento y crisis o dilemas.

1.4. Las ventajas y desventajas de las empresas familiares

Como he mencionado con anterioridad la variable **tiempo** juega un papel muy importante en las empresas familiares. Cuando me refiero a esta variable, lo hago refiriéndome a que la evolución de la empresa familiar en el tiempo le permite obtener una serie de ventajas respecto a las empresas no familiares. Estos valores les hacen diferentes al resto de empresas y les permiten obtener una ventaja competitiva y de esta manera les permite afrontar mejor ciertas situaciones. Por el contrario también existen desventajas que condicionan su funcionamiento y las limitan en algunos aspectos. Según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas de las empresas familiares tendrían su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

Según el autor Ernesto Niethardt⁴ (2012) podemos destacar las siguientes ventajas y desventajas.

Entre las ventajas se pueden destacar :

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia, y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.
- Aversión a la deuda
- Inclinación a reinvertir beneficios
- Entrenamiento temprano de los miembros de la familia
- Conservación del espíritu innovador y emprendedor

Entre sus desventajas se han mencionado:

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiación. (Crecimiento)
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa. (Propiedad)
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa. (Propiedad,Tiempo)
- La falta de sucesores competentes y calificados. (Tiempo,Crecimiento,Propiedad)
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares. (Tiempo)
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.
- Dificultad para contar con capital para crecer (Crecimiento)
- Criterios no empresariales en la gestión de personas. (Familia)

⁴ Ernesto Niethardt⁴ (2012)(Socio Director de Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares)

- Confusión entre propiedad y dirección. (Propiedad)

Una vez observadas las ventajas y desventajas de la empresa familiar, vemos que las desventajas van aumentando y se encuentran en directa relación con **el paso del tiempo, con el tamaño de la empresa, y con las necesidades de crecimiento**. Esto respalda el modelo tridimensional de Gesryck(1997) que ponía en relación los ejes de Empresa, Familia y Propiedad y demostraba que a medida que pasa el tiempo, estas desventajas van aumentando convirtiéndose en dilemas.

2-INVESTIGACION Y SELECCIÓN DE LOS DILEMAS

Para este apartado voy a realizar una búsqueda de los principales dilemas a los que se enfrenta un empresario a lo largo de su vida mientras se mantiene al frente de la empresa.

Estos dilemas se ven relacionados con el modelo tridimensional Gersick (1997) presentado con anterioridad ya que afectan a sus tres ejes, y su vinculación con el paso del **tiempo**. La familia, la empresa y la propiedad, siendo el último de ellos el más sensible y el que ocasiona mas problemas.

Según EAE BUSINES SCHOOL⁵

Los problemas principales que afectan a la vida de la empresa familiar son los siguientes:

- La sucesión: es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.
- Superposición de dos sistemas, familia y empresa: dobles roles y falta de separación entre ambas áreas.

⁵ *EAE BUSINES SCHOOL tercera escuela de Negocios según el ranking MERCO 2013*

- Preferencias personales: no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- Un sistema excesivamente personalizado: falta de flexibilidad y exceso personalismo en la dirección.
- La emotividad: trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción.
- Choque generacional: las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.
- No saber delegar: delegación desdibujada, en ocasiones por la existencia de personas imprescindibles.
- La falta de mecanismos: ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.
- Responsabilidades confusas: superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos.

Otro ejemplo que me permite ver que estos problemas son generalmente repetidos y que no entienden de fronteras es el artículo escrito por Luis Roldan Senzio(2013)

En su articulo afirma que 9 de cada 10 compañías en México son empresas familiares que padecen problemas como falta de institucionalización, conflicto de intereses u organigramas poco claros, (Mario Rizo, socio de la firma Salles, Sáinz-Grant Thornton.)

-La falta de institucionalización obedece en gran medida a la ausencia de protocolos familiares que garanticen la continuidad de las empresas; sólo el 10% de las empresas tiene alguno de estos acuerdos o está en proceso de redactarlo.

Rizo, autor del libro "El Sucesor", afirma que muchas veces quienes están al frente de estas empresas no tienen una idea clara de cómo se encuentra valuada la compañía y a cuánto asciende el patrimonio.

En su libro hace referencia a los siguientes errores :

1. Finanzas poco claras. Por lo general, 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.
2. 'Sangrar' al negocio. Algunos dueños carecen de políticas alineadas con su departamento de mercadotecnia /ventas.
3. Ego de fundador. El crecimiento y la transcendencia de la empresa suele limitarse a la capacidad del fundador o el líder del grupo familiar.
4. ¿A quién le toca qué? Los mejores puestos quedan en manos de los miembros de la familia, mientras que el resto de la plantilla laboral queda rezagada en las decisiones de alto nivel.
5. Paternalismo. Debido a la cercanía y contacto frecuente con sus empleados, el fundador se convierte en una especie de padre adoptivo, que tiende a sentirse con la obligación de resolver los problemas de su personal y opinar de cualquier cosa, aun cuando no sea estrictamente laboral.
6. Dependencia excesiva. Cuando falta el fundador del grupo familiar, muchas empresas sufren un gran revés que incrementa el peligro de desaparecer.
7. Cero institucionalización. Si el fundador tiene la visión y quiere que su empresa trascienda a nuevas generaciones, tendrá que decidir su institucionalización, dejar el negocio en manos de un equipo de ejecutivos capacitados y elegidos por un Consejo de Administración, no "al azar,
8. Quién asciende. Entre las consecuencias más graves de no elegir un sucesor en forma anticipada y sin haber comprobado que tenía la experiencia necesaria para el puesto es enrarecer el clima organizacional y perjudicar la relación con los clientes externos.

Según Imanol Belausteguigoitia Rius⁶, especializado en preparación de ejecutivos, comunicación, formación de equipos y desarrollo de nuevas generaciones.

Según este autor los principales problemas son:

1-Familismo: Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella.

Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas valiosas, esto es, sólo a los que son capaces de agregar valor a la organización.

2-Confusión entre empresa y familia: La empresa familiar podría ser concebida como la unión de dos subsistemas: Empresa y Familia. Imagine dos círculos que se intersectan: uno de ellos corresponde a la Empresa y el otro a la Familia.

3-Exceso de familiares en la empresa: se produce el hecho que la familia crece más rápido que la empresa y se ignora que esto puede ser una causa de grande enfrentamientos familiares y en este caso hay que realizarse una pregunta muy importante ¿cuántos familiares pueden comer de esta empresa?

4-Resentimiento: conflictos emocionales, la influencia de las familias sobre las empresas es enorme. Se dice que la familia es emocional y la empresa es racional

5-Generación de prisioneros : se refiere con esto a que son prisioneros de la comodidad, de la falta de capacidad y arrojo. Muchas veces es la situación mas cómoda y a veces impide a los familiares desempeñar labores fuera de dicha organización

Después de leer diferentes artículos y de ver las distintas opiniones ofrecidas en ellos, quiero centrar mi trabajo en los dilemas que considero más habituales y que a su vez son más importantes a la hora de gestionar correctamente la empresa y así evitar problemas que condicen sus futuro.

⁶ El Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius es un Experto Afiliado a Cambridge Advisors to Family Enterprise

FUENTE	DILEMAS				
EAEA	<u>Superposición familia y empresa</u>	Preferencias personales	Sistemas excesivamente personalizados	Choque generacional	<u>Falta de protocolo de sucesión</u>
RIZO	Ego del fundador	Finanzas poco claras	<u>Reparto de acciones</u>	Paternalismo	<u>Quien dirige la empresa</u>
IMANOL	<u>Confusión empresa y familia</u>	Familísmo	Exceso de familia en la empresa	<u>Conflictos familia y empresa</u>	Conformismo familiar

Tabla 4:Algunos dilemas de la empresa familiar según diversos autores.

La mayoría de los dilemas vienen producidos por un conjunto de situaciones que se van acumulando hasta que una de ellas hace que se produzca un desencadenante que terminará ocasionando una disputa en el seno de la empresa y de la familia.

En base a toda la literatura empleada en la investigación de los dilemas quiero resaltar los principales detonantes que motivan los enfrentamientos en las empresas familiares:

- ✓ Las divergencias entre expectativas y los proyectos individuales divergentes que cada miembro de la familia tiene. (Crecimiento)
- ✓ Las discordancias entre las necesidades de cada miembro de la familia, que además no siempre están en concordancia con los intereses de la empresa. (Familia)
- ✓ Los problemas de liderazgo que despiertan habitualmente rivalidades entre los sucesores. (Paso del tiempo,Propiedad)
- ✓ La distribución del patrimonio entre los sucesores que suele ser un factor habitual de conflicto. (Paso del tiempo,Propiedad)

- ✓ Los diferentes niveles de compromiso y dedicación personal entre los miembros de la familia. (Crecimiento, Paso del tiempo)
- ✓ Las divergencias en los planes de futuro para la empresa entre sus distintas ramas. (Crecimiento, Paso del tiempo)
- ✓ La irrupción de familiares políticos, que habitualmente genera cierta tensión entre los miembros de la familia. (Paso del tiempo, Propiedad)

Todos estos detonantes mencionados en el párrafo anterior crean un estado de alerta constante y son los focos de los principales dilemas de las empresas familiares que se prolongan de generación en generación y que van aumentando medida que pasa el **tiempo**

De todos los dilemas de la empresa familiar voy a seleccionar los que más relación pueden tener con el marco teórico del modelo de tres dimensiones en que se demuestra que los distintos dilemas van sucediendo en relación con su antigüedad, su crecimiento y su tamaño.

Los dilemas seleccionados son:

1-¿Primero la familia o primero la empresa?

2-Conflicto de las políticas de RRHH

3-La sucesión: Cuando llega el momento de jubilarse, el reparto de acciones, crecer, vender, y la búsqueda de un líder externo

3. LOS DILEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

En este punto del trabajo voy a realizar una presentación de cada dilema seleccionado, explicando en la medida de lo posible en qué consiste dicho dilema. Una vez explicado el dilema se intentará aportar una serie de recomendaciones en base a diferentes autores y en otros casos se realizará una reflexión sobre el dilema .

DILEMA	AUTOR
¿Primero familia o primero empresa? Primero la familia o primero la empresa	Amat,J (2004), Bowen,M (1998) ,Pavón(2008), Amat(2004)
Conflictos de las políticas de RRHH (La empresa)	Rey(2005) Codina (2012) y Pavon (2003)
El momento de jubilarse (La propiedad)	Sonnenfeld(1991), Spence (1989) Velasco (2008), Erikson(2000):
Reparto de acciones (Propiedad)	Velasco (2008), Florent,E(2007),
¿Crecer o vender? (Empresa, Propiedad)	Drozdown y Carroll ,(1997) ,King (2001) y Sambrook (2005). Ansoff (1976) , Gimeno (2006), Taberner (2012), Canals (2001), Ariño(2005), Grant(1996),
¿Un líder externo? (Propiedad, Familia)	Miller,D (2006), Pavon(2003), Gimeno (2006), Ward,J (2000)

Tabla 5:Dilemas y autores seleccionados.

3.1 DILEMA 1-**¿Primero la familia o primero la empresa?**

La principal característica de las empresas familiares se basa en la participación de la familia en la propiedad y en la gestión.

Esta vinculación tiene el potencial de generar una mayor motivación en la empresa. Afecta al ámbito emocional de los trabajadores y a la creación de un proyecto común con el objeto de generar un futuro mejor tanto para la persona en si y como para la familia.

Si la familia propietaria y la empresa no son entidades separadas en cuanto a estructura, objetivos y tareas, se generan zonas de conflictos que ponen en riesgo la buena gestión empresarial.

El principal problema de este tipo de organizaciones es que se traslade la informalidad de las relaciones familiares a la formalidad de una estructura profesional. Estas interrelaciones pueden condicionar a la empresa y es necesario separar los ámbitos de actuación de la empresa con los de la familia para evitar situaciones en las que se tenga que elegir entre una de las dos opciones generando un ambiente de crispación.

La decisión sobre qué camino tomar no es fácil y por ello cabe mencionar las ventajas principales de cada uno de los dos caminos.

Si el empresario opta por decidirse por la familia, nos referimos a que se toman decisiones que inclinan la balanza hacia aspectos de interés preferentemente familiar, y lo hace dando prioridad a los beneficios individuales, para mantener la paz familiar y evitar situaciones incomodas y por dar sentido a la tradición y preservar de esta manera la familia y su estabilidad anteponiéndose a todo lo demás.

Si el empresario decide guiarse por criterios más profesionales, intentando de esta manera satisfacer las necesidades de la compañía, lo hace basándose en la continuidad, ya que ven a la empresa como un proyecto que necesita estar preservado de los altibajos de las situaciones personales.

Otro criterio es que el beneficio de la mayoría prevalece sobre los beneficios individuales, buscando así ser más competitivos, sin tener en cuenta las necesidades de los familiares que pueden ser un lastre en el desarrollo empresarial y apostar por la innovación dejando a un lado el perfil conservador que caracteriza el ámbito familiar.

Primero la familia	Primero la empresa
Fuente de empleados	Trabajar con criterios de gestión
Derecho a trabajar en la empresa	Familia evaluada profesionalmente
Protección familiar	Retener talentos
Beneficios de la empresa para la familia	Reinversión de beneficios
Todos ganan parecido	Remuneración por puesto y resultado

Tabla 5:Resumen de estrategias

¿Es posible optar por las dos opciones o por el contrario hay que decidirse por una de ellas?

Después de ver los distintos motivos por los cuales nos podemos decantar o por la familia o por la empresa, me lleva a pensar que lo más correcto es guiarse a través de los criterios más profesionales. También me gustaría destacar la idea principal, y es que se ha de mantener la paz familiar. Aunque en realidad los problemas no desaparecen por evitar dichos conflictos, pero si estos se trasmiten a la empresa, puede darse la situación que se crean distintos grupos dentro de ella, haciendo que los trabajadores se posicionen a favor o en contra de los miembros familiares y condicionando el ambiente de trabajo. Por eso es muy importante que los miembros familiares no estén enfrentados entre si, y si lo están que ese ambiente no lo trasmitan al ámbito empresarial. Otra idea importante del ámbito familiar es la tradición empresarial, la cual se quiere mantener en el tiempo, y es una de los valores mas importantes que tienen este tipo de empresas ya que buscan la estabilidad como principio fundamental de la actividad empresarial.

3.2.Dilema 2 Conflicto en las políticas de RRHH.

La incorporación de un familiar a la empresa se encuentra vinculada con la familia y la empresa .

Esta situación es una de las más habituales que se pueden dar dentro de la naturaleza de las empresas familiares ya que su naturaleza esta ligada al trabajo de la familia en la empresa.

Desde siempre, el hecho de que un descendiente siguiera los pasos de su familia era lo más habitual y por ello se incorporaban al negocio a una edad muy temprana y para los padres era todo un orgullo ver como sus hijos se incorporaban con ilusión, lealtad y accedían a colaborar con sus padres en lo que hiciese falta.

Hoy en día esta situación ha ido evolucionando en el tiempo de tal manera que los hijos son los dueños de encontrar su realización personal tanto dentro o fuera de la empresa familiar.

Aunque tengan esa libertad vemos que la mayoría de ellos ven una verdadera oportunidad la incorporación a la empresa familiar dónde poder desarrollar sus aptitudes profesionales. Pero esta situación ha hecho que muchas empresas de esta índole sean vistas desde fuera como una oficina de colocación de sus hijos .

Todo lo anterior produce unas consecuencias para la empresa que pueden afectar negativamente a sus intereses donde según REY .E (2005) destacamos :

- La sensación de desprestigio entre los no familiares en el caso de que no sean los méritos personales y si la vinculación familiar los que determinen las oportunidades tanto de trabajar en la empresa como de prosperar dentro de ella.
- La posibilidad de que dichos familiares incorporados a la empresa no sean capaces de asumir los retos a los que se enfrentan y condicione el futuro de la empresa.
- Lucha de poder entre los distintos familiares de la empresa haciendo que la organización interna y su estructura jerárquica se encuentre distorsionadas.
- Mala imagen concebida por el resto de empresas del sector ya que se puede entender que la empresa esté creada para satisfacer las necesidades familiares y no con el fin de generar beneficio.

Toda estas consecuencias mencionadas, según Codina(2012) se pueden evitar si se profesionaliza el proceso de incorporación de familiares a las empresas. Este proceso en ocasiones sólo se tiene en cuenta en las empresas familiares que tiene un cierto tamaño y no si las empresas son muy pequeñas (en torno a 6 trabajadores). En cierto modo el empresario, en empresas pequeñas, no cree necesario crear un protocolo específico. Pero esto según el autor es un error, ya que aunque hoy en día esa empresa sea pequeña, en un futuro puede dejar de serlo y cuánto antes se haya realizado este proceso, habrá menos posibilidades de que sucedan conflictos familiares .

Por ello se ve necesario crear una pequeña hoja de ruta que guíe al lector acerca de cómo prevenir este problema.

En primer lugar el proceso de incorporación a la empresa no sólo es un tema a tratar exclusivamente por parte del propietario si no también tiene que ser necesaria la participación de sus descendientes, ya que de esta manera podemos también ver las perspectivas de los descendientes y cómo esperan afrontar dicho momento.

Una vez que se haya dialogado con los descendientes, hay que plantearse que esta decisión se debe tomar anticipándose a los conflictos futuros, y para ello tiene que haber un consenso. En las empresas que conocemos como de primera generación, quizás en un principio no se le da importancia a este hecho, debido a que generalmente los descendientes tienen cabida en ellas. En cambio en las empresas de segunda y tercera

generación este problema es mucho más habitual ya que todos los familiares se creen con el derecho a trabajar en la empresa y esto es algo que no puede llegar a suceder.

Algunas ideas que podemos aportar se pueden basar en distintos criterios. Por ejemplo, si la empresa pertenece a un gremio profesional una de las posibles soluciones sería que la incorporación del familiar se restringiera a través de las vacantes que se produzcan. Si la empresa es más profesional, refiriéndome a empresas de un mayor tamaño y que realizan actividades de mayor complejidad, es recomendable que a los familiares se les exija poseer una titulación universitaria, conocimientos de idiomas, y también es muy recomendable que hayan trabajado con anterioridad en alguna empresa del sector relacionada con la actividad laboral a la cual se aspira.

En base al criterio de Pavón, M (2003) la incorporación de los hijos a la empresa familiar tiene que seguir los mismos criterios, o muy parecidos, que la de cualquier profesional externo que quisiese acceder a ella. Es decir que la persona que aspira a ese puesto tiene que ser elegida por sus méritos personales y no por sus vinculaciones familiares.

Una vez que el descendiente se haya incorporado a la empresa sería conveniente que no existiera un trato de favor, pero en cambio si que es necesario que se cree una hoja de ruta que permita definir un plan de carrera, dónde se establezcan las distintas etapas por las que deberá ir pasando antes de ir tomando las riendas en la empresa.

Lo más recomendable es que el descendiente empiece desde lo mas básico y poco a poco vaya conociendo los diferentes puestos dentro de la empresa, ya que esto le permitirá en un futuro conocer mejor el funcionamiento de la empresa y poder gestionarla de una manera más eficiente. Otra recomendación es la asignación de un mentor, ya que le puede inculcar los valores empresariales, servirle de apoyo y motivarlo, además de cumplir funciones de tutoría y permitir valorar de una manera objetiva si el descendiente está capacitado para ir asumiendo los roles necesarios hasta llegar a la dirección.

Como observamos este proceso es muy laborioso y es necesario que la familia y la empresa colaboren, ya que está en juego uno de los valores más importantes que tiene la empresa familiar, su continuidad en el tiempo y esta depende claramente del compromiso y profesionalidad de los descendientes.

3.3. DILEMA 3 La sucesión

Para este dilema, debido a su extensión y complejidad, se va a realizar la división en pequeños dilemas que se irán explicando ordenados en base a los acontecimientos que se dan dentro de un proceso de sucesión.

El primer dilema que se aborda es el de la jubilación. Una vez que se ha tomado esta decisión, el orden lógico es que se produzca el reparto de acciones. El siguiente paso es que una vez los familiares hayan recibido las acciones de la empresa, tomen la decisión de continuar el legado familiar y por lo tanto crecer, o opten por vender la empresa familiar y dedicarse a otros menesteres. Si la opción elegida es la de crecer, la familia empresarial se puede enfrentar al dilema de la contratación de un profesional externo.

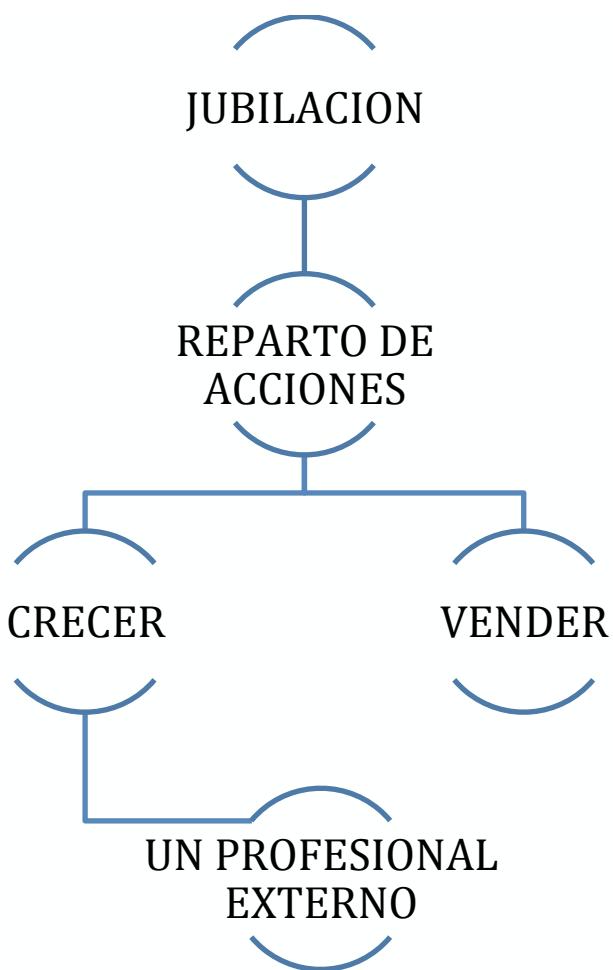


Ilustración 5: Sucesión y su orden .Fuente elaboración propia

3.3.1. ¿Cuándo llega el momento de jubilarse?

En muchas empresas familiares el fundador, a una determinada edad, se resiste a abandonar la presidencia y ceder el poder a su hijo. ¿Por qué sucede esto?. Esto puede deberse a que el fundador tenga desconfianza en sus sucesores ya que no los ve capacitados. También se puede deber a que, aunque tenga una edad avanzada, su alma sea joven y se vea con fuerzas para seguir adelante con el proyecto empresarial. Otro factor importante es la adicción al poder que desarrollan los empresarios y se resisten a verse apartados del proyecto, pasando así a un segundo plano. Otro miedo común es el miedo a que la empresa quiebre ya que conciben que todo éxito de la empresa viene por su dedicación y esto les puede llevar a perder sus patrimonio.

Por otra parte, esta decisión también puede ser condicionada por la obligación de elegir a uno de sus hijos sobre los demás para desempeñar su función, dificultando así las relaciones familiares y el buen clima de convivencia con el que gozaban hasta ahora. Otro motivo a destacar es las dudas que nacen al pensar que llevan toda la vida dedicados a la empresa, que les ha aportado una notoriedad, tanto a nivel personal como empresarial , y ahora qué va a ser de ellos.

Según el autor , Jeffrey Sonnenfeld(1991)

Podemos realizar una clasificación de los empresarios en función de la manera cómo se planifique la jubilación:

- ✓ Monarcas: no se marchan hasta que no se ven forzados a ello
- ✓ Generales: se van cuando se ven obligados, pero se mantienen en contacto directo con la empresa, y están siempre dispuesto a volver a participar en ella para solucionar los problemas que puede provocar la elección de un sucesor inadecuado
- ✓ Embajadores: abandonan la empresa con mucho gusto y se convierten en asesores de la empresa.
- ✓ Gobernadores: dirigen durante un tiempo y luego continúan con otro proyecto.

Una vez que se ha identificado el perfil del propietario podemos resumir algunos de los principios más importantes propuestos por los autores Sonnenfeld,J y Spence ,P (1989) que le pueden ayudar en el proceso de sucesión de la empresa familiar , ya que nos enfrentamos a un nuevo cambio de ciclo.

1. Definir y preparar una estructura legal y fiscal adecuada al proceso.
2. Convivencia y traspaso del liderazgo en la gestión: facilitando el traspaso de poder.

Para afrontar esta nueva situación a la que se va a enfrentar el empresario familiar cuando abandone la empresa, nos basamos en las recomendaciones de Erik Erikson(2000):

Recomendaciones para el sucedido.

1. Asumir la nueva situación: hay que reflexionar acerca de la vida después del traspaso de poder
2. Involucrar a la familia: los familiares deben entender la situación y apoyar al sucedido
3. Definir un plan de sucesión en conjunto con sus sucesores: no actuar de manera individual
4. Planificar su futuro financiero personal y el de su pareja: es importante tener una estabilidad económica que compense el abandono de la vida profesional
5. Metalizarse de que la jubilación no implica desligarse de la empresa: la persona que abandona la empresa puede realizar actividades de asesoramiento, ya que nadie mejor conoce el funcionamiento de la empresa. Otra opción es que sea el representante institucionalmente a la empresa.
6. Iniciar nuevas actividades fuera de la empresa familiar: la jubilación no se debe entender como una inactividad ni anonimato.

7. Actuar ya y anticiparse: todas estas consideraciones no son fáciles de realizar en un periodo corto de tiempo, por lo tanto cuando antes se realicen mejor para el conjunto empresarial y para uno mismo.

3.3.2 El reparto de acciones ¿Equitativo o contributivo?

Este dilema se da al final del ciclo vital del empresario y sucede cuando se plantea la situación de cómo trasmisir el legado, si teniendo sólo en cuenta a los descendientes que lo han acompañado a lo largo de su creación o si al mismo tiempo tienen la responsabilidad de retribuir a los demás descendientes que, aunque no hayan participado en la actividad empresarial diaria, también la sienten como propia.

El empresario en muchas ocasiones muchas veces manifiesta que para él todos sus hijos son iguales, pero defiende que los que han formado parte de la empresa han mostrado un compromiso distinto y por ello tienen que ser recompensados.

Esto ocasiona muchas disputas familiares, ya que para mantener el control del negocio y garantizar una correcta transmisión hay que comprender en particular la estructura del capital de cada una de las empresas familiares.

Según el autor Velasco (2008) esta situación dependerá de como cada grupo familiar asuma los tres siguientes temas

1-Grado de exclusividad de participación de la familia en el patrimonio.

Viendo si la familia considera que el patrimonio se concentra sólo en sus participaciones en la empresa, buscando así la correcta gestión de la compañía, el crecimiento de su valor y la preservación de su propiedad.

O, por otro lado, si el concepto de patrimonio es más abierto a otras participaciones de inversores externos que quieren entrar en la empresa para incrementar su patrimonio y reforzar financieramente la empresa.

2- ¿Qué se considera la Herencia?

Todo componente de una empresa familiar debe preguntarse si lo que hereda es sólo un valor económico o también es un legado empresarial que debe proteger en el tiempo para que en un futuro pase a sus hijos.

Si la empresa se entiende tan sólo como un valor económico, los herederos pondrán disponer del patrimonio como mejor crean conveniente para sus propios intereses.

Pero por otro lado, si lo conciben como un préstamo donde se incluye una parte emocional y otra una parte empresarial, podrán disfrutarlo pero también tendrán la misión de custodiarlo a lo largo del tiempo para que de esta manera pueda pasar de generación en generación .

3-Acceso a la liquidez:

Una fuente de presión habitual surge cuando las necesidades de dinero de la familia compiten con las necesidades de capital propias de la empresa. Por ello es importante planificar el acceso a los recursos de la empresa a través de una estrategia que se anticepe a las necesidades de los accionistas, permitiendo así ver si realmente existe un compromiso a largo plazo con el proyecto empresarial.

En las empresas de primera generación no suelen surgir muchos problemas en este aspecto ya que los fundadores de las empresas participan de manera activa en ellas y su mentalidad se basa en consolidar el proyecto empresarial, revirtiendo la mayoría de los beneficios en la misma empresa .

El problema suele surgir en las empresas de segunda generación, dónde una de las primeras causas de conflicto es la demanda de liquidez por aquellos accionistas que no participan en la gestión de la empresa. Estos problemas suelen ir aumentando de manera conforme la empresa va pasando de generación en generación ya que el patrimonio está más diluido y hay menos vínculos emocionales. De esta manera se puede producir la perdida del capital perdurable que es una de las ventajas más

importantes de las empresas familiares ya que les permitía invertir con un margen de tiempo mucho mayor al no tener la necesidad de obtener beneficios económicos inmediatos.

Una vez vistos los tres principales condicionantes que afectan del reparto de acciones, podemos plantear una serie de recomendaciones aportadas por el autor Florent,E (2007), que pueden facilitar este reparto y evitar distintas tensiones dentro del núcleo familiar y empresarial.

Posibles soluciones para un reparto justo: Florent E (2007)

1. Concentrar un mayor porcentaje en los hijos que están al frente de la compañía, otorgándoles más control en la junta de accionistas, e incentivándoles con otros compromisos pactados como dividendos, etc.
2. Transmitiendo todas las acciones a un hijo y compensar al resto con patrimonio.
3. Concretar un mayor porcentaje de acciones en los hijos que están al frente de la compañía, pero condicionando el plus de participación a los resultados derivados del ejercicio de sus funciones.
4. Dividir la empresa en otras empresas más pequeñas, repartirlas entre los hijos con el criterio más conveniente y que cada uno recorra su camino en solitario.

También podemos referirnos a otros factores que afectan a la hora de cómo el fundador decide repartir su accionariado entre sus descendientes.

Uno de ellos, sigue siendo la diferencia por sexo, aunque afortunadamente a medida que pasan los años esta diferencia cada vez es menor. Pero hay que resaltar que tradicionalmente los bienes relacionados con el sector industrial eran normalmente heredados por los hombres y lo que se consideraba capital pasivo, como terrenos e inmuebles, por las mujeres, dejándolas apartadas del valor empresarial adquirido por la familia.

También hay que prevenir los posibles divorcios, ya que estas incidencias pueden afectar directamente a la transmisión de acciones. El protocolo familiar puede contemplar el blindaje de las acciones ante dichos acontecimientos .

Otra opción que puede hacer perder el control de la empresa familiar a sus miembros es que alguno de ellos quiera vender sus participaciones a terceros, lo que llevaría a sentar en la mesa de reuniones de la junta de Accionistas, o incluso dentro del consejo de administración, a personas ajenas a la familia. Para evitar dicha situación, lo ideal sería el establecimiento de acuerdos que fijen las condiciones de preferencia de transmisión de las acciones impidiendo así que la venta de participaciones pueda desestabilizar el núcleo familiar.

En resumen, parece que se hace imprescindible contar con una serie de normas previamente aprobadas por el consejo de familia en las que queden muy claros los conceptos que se comparten con respecto a la propiedad, la cohesión familiar y las fianzas personales.

3.3.3.Una decisión trascendental .¿Crecer o vender?

Siguiendo la dinámica propuesta en el trabajo, una vez que se ha procedido al reparto de acciones entre los familiares, se debe tomar la decisión de seguir con la empresa familiar y por lo tanto crecer, o por el contrario desvincularse de la empresa familiar y venderla, acabando así con el legado recibido.

Decantarse por una de las dos opciones nunca será una tarea fácil ya que hay numerosos factores que condicionan dicha decisión. En el siguiente apartado explicaremos cuándo y por qué el empresario se decanta por cada una de las dos opciones y, en el caso de que se decante por crecer , siguiendo el modelo tridimensional que relaciona el crecimiento con la antigüedad y ya que nos encontramos ante un cambio de ciclo, se planteará el dilema de la incorporación un líder externo a la empresa familiar.

Crecer

En la actualidad existen diversos trabajos que han estudiado el crecimiento empresarial de las empresas familiares, tomando como referencia el de los autores Drozdown y Carroll ,(1997) ,King (2001) y Sambrook (2005).

En cambio, en esta ultima década son pocos los estudios realizados sobre las posibles diferencias que puedan existir en el crecimiento de una empresa familiar y una no familiar.

De este modo quiero reflexionar a cerca de cuáles son los motivos por los que la empresa familiar debe crecer en base a razones familiares y puramente empresariales o si por el contrario sólo afectan las segundas en esta decisión.

Tal y como señala Ariño (2005), el crecimiento de las empresas familiares se debe a la creciente internalización de la economía y el cambio tecnológico sucedido en los últimos años, que hacia que toda empresa que no tuviera un cierto tamaño tenia numerosas dificultades para subsistir en el mercado.

En cuanto a los diferentes factores que pueden llevar al crecimiento familiar se dividen principalmente en dos, el primero planteado por Grant (1996) que apuesta por que los objetivos del crecimiento empresarial se basan en la búsqueda de mejorar el prestigio de los directivos y otros autores como Canals (2001) que explica que este crecimiento también tiene como objetivo encontrar y retener en la empresa al personal más cualificado, atraer capital y de esta manera innovar, consiguiendo un nuevo producto, seguir en el mercado y no desaparecer.

Una vez que vemos la necesidad de crecer, la empresa puede desarrollar las dos tipologías de crecimiento más conocidas, correspondiente a ANSOFF (1976) eligiendo entre la expansión del negocio o por el contrario apostar hacia la diversificación.

Crecer : una decisión comprometida

¿Qué procesos subyacen al crecimiento de una empresa familiar? ¿Qué elementos intervienen en los procesos de crecimiento y expansión impulsados por las familias empresarias? (Taberner 2012)

1. Tienen una clara conciencia de que poseen un legado empresarial que hay que cuidar y mantener para que pueda ser transmitido a las siguientes generaciones.

La familia es parte de una historia empresarial que conoce y valora como parte de este legado, en el que los logros alcanzados y las dificultades que se han superado a lo largo

del tiempo son una evidencia de que el crecimiento de la empresa familiar es el resultado del trabajo y el esfuerzo conjunto de sus miembros.

2. Este legado empresarial es sostenible en el tiempo en la medida en que en la familia existen suficientes recursos, ya sean materiales o inmateriales, para apoyar el crecimiento. Además de los recursos que les permiten sustentar el crecimiento, las expectativas de la mayor parte de sus miembros están alineadas con el proyecto común.

3. Las familias asumen una posición equilibrada entre lo que significa mantener o hacer crecer el patrimonio y los recursos económicos de la familia y la capacidad de inversión y el nivel de riesgo que se asume. Cuando la empresa está en fase de crecimiento, prevalece una orientación hacia hacer crecer el patrimonio empresarial/familiar a través de la inversión en la expansión de la actividad principal o en el desarrollo de nuevos proyectos

En definitiva, las familias empresarias que deciden “crecer” demuestran un alto nivel de compromiso a largo plazo con la continuidad de la compañía, sus miembros se sienten vinculados a un legado empresarial e invierten una importante cantidad de recursos humanos y económicos para hacer realidad una misión y una visión empresariales que les permitan expandir el negocio.

-Incorporación de un líder externo

Una vez sucedido el reparto de acciones y que la familiar haya optado por la decisión de crecer, las empresas familiares se pueden enfrentar con gran facilidad a este dilema, que puede condicionar la vida de la empresas en los próximos años.

Este proceso puede, en ocasiones, ser complicado ya que gran parte de los fracasos en la gestión de las empresas familiares se debe más a conflictos y discrepancias familiares que a problemas estrictamente empresariales.

Dicho proceso se conoce como profesionalización de la empresa, y es el periodo en el que se incorporan profesionales externos a la gestión de la empresa.

Pero esto nos lleva a realizarnos la siguiente pregunta: ¿un miembro de la familia no puede ser un profesional?

Si, pero cuando se habla de profesionalización, se refiere a una actitud mental, a las actuaciones de los dueños y responsables de la empresa orientadas a una toma ordenada de sus decisiones con una clara apuesta por la estrategia mas allá de cualquier interés particular.

Según el artículo publicado por Gimeno (2006) las razones más importantes por las cuales se debe profesionalizar una empresa familiar son:

1. Necesidad de mantener su capacidad competitiva.
2. Necesidad de profesionales no familiares.
3. Cambio de estilo de gestión.
4. La incorporación de un profesional no familiar cuando el líder necesite buscar un sustituto.

También el autor comenta una serie de problemas que surgen en los procesos de profesionalización de una empresa familiar, entre los que destaca:

1. Barreras que se establecen por las diferencias de formación entre la familia y los directivos no familiares.
2. Se recomienda a profesionales que hayan tenido experiencia en otras empresas familiares
3. El estilo. Los familiares tienen una forma de actuar muy personal, relacionado con el poder que tienen ellos en la empresa. En cambio los directivos no familiares, aplican un modelo de gestión encaminado por los logros personales y no por las etiquetas familiares.

Para que el proceso de profesionalización se desarrolle de un manera correcta tenemos que plantearnos la siguiente pregunta de vital importancia: ¿Que aptitudes tiene que tener un líder externo?

Para contestar dicha pregunta nos basamos en Ward,J (2000) , que resalta las siguientes aptitudes :

- ✓ Liderazgo con un alto nivel de comunicación y don de gentes
- ✓ Ética profesional, pues es la principal inspiradora de confianza
- ✓ Conocimientos y buenas formación en su carrera
- ✓ Talento y creatividad para aportar nuevas visiones al grupo de forma eficiente y efectiva
- ✓ Experiencia empresarial comprobada en el sector,
- ✓ Independencia y objetividad en su forma de pensar y opinar en el caso de los consejeros externos.

Aunque el hecho de profesionalizar la empresa, a primeros rasgos pueda parecer algo necesario, como toda medida puede tener ciertos inconvenientes que dificulten el buen gobierno de la misma.

En algunas ocasiones, si se ficha un directivo de la competencia para dirigir nuestra empresa, esta persona puede creer que viene a instaurar su nuevo plan estratégico, intentando modificar toda la estructura empresarial, y creando un clima poco proclive para el trabajo. Si se da el caso es necesario hacer entender a este directivo cual es su misión, y en su proceso de adaptación dejarle claro que el no es el líder, por que el empresario líder es el que le ha contratado. También tiene que ver que es un trabajador más y que no debe ver la empresa como algo suyo, ya que cualquier decisión que tome y que afecte a la empresa, puede ser malinterpretada por la familia que trabaja allí, y su puesto puede ser continuamente cuestionado.

¿Por qué se vende una empresa familiar?

Es muy posible que cuando se lee en la prensa una noticia sobre la venta de una empresa familiar, la sensación de tristeza pueda invadir a las instituciones, familias empresarias y, en general, a cualquier persona que tenga vinculación con alguna de ellas.

Pero, ¿por qué se llega a tomar una decisión de este tipo? Segun Pavon,M (2004)

La complejidad de las relaciones entre los miembros de la familia, en muchos casos familias extensas, las perspectivas sobre la estrategia común a compartir y las propias condiciones de mercado pueden ser algunas de las causas principales que hagan que una familia empresaria tome esta decisión. Además, debemos añadir un aspecto relativo a los valores empresariales que se propagan a través del ADN familiar empresarial, cada vez más difíciles de mantener cuando el número de miembros de la familia se incrementa y sus intereses se dispersan.

Con respecto a las relaciones en la familia empresaria, podemos buscar su complejidad en una disminución sustancial de la comunicación. Cuando una empresa familiar se encuentra en la primera generación, la comunicación y las relaciones son lideradas por uno solo de sus miembros, el emprendedor/padre fundador. Sin embargo, cuando se produce una transición hacia la segunda y posteriores generaciones, dicho modelo cambia, muta. Esta mutación afecta normalmente a los valores y a las perspectivas e intereses de cada nueva familia que se diversifica en hermanos o primos hermanos.

El cambio de intereses o perspectivas plantea a los miembros de las familias empresarias una opción hasta la fecha imposible: la posibilidad de vender y, con los recursos obtenidos, iniciar con sus respectivas familias otros proyectos o una nueva forma de vivir.

Muchas familias pasan de ser industriales a convertirse en patrimonialistas o rentistas. Es una opción libre y legítima.

¿Cuándo una familia empresaria se ve abocada a tomar la difícil decisión de vender su empresa?

Según Miller,D (2006) normalmente lo hace por algunas de las razones que se exponen en el siguiente recuadro:

- ✓ Falta de liderazgo
- ✓ Sería dificultad para elegir un nuevo líder dentro de la familia
- ✓ Imposibilidad de incorporar un externo a la familia como líder de la gestión
- ✓ Diferencias en la visión de los propietarios
- ✓ Diferencias irreconciliables sobre las expectativas personales de los miembros de la familia

- ✓ Pérdida de sentido de pertenencia
- ✓ Diferentes visiones en relación a la asunción de riesgos y sobre cuál debe ser la política de dividendos
- ✓ Conflicto familiar
- ✓ Presencia de graves problemas de comunicación
- ✓ Conflictos entre los miembros familiares en la gestión
- ✓ Enfrentamiento entre las ramas o estirpes familiares

4- APLICACIÓN DE LOS DILEMAS SLECCIONADOS A DOS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

Como metodología he realizado un pequeño muestreo de los dilemas planteados en dos empresas familiares, pertenecientes ambas al sector de la construcción.

Para ello he creado una batería de preguntas en torno a cada dilema, y el objetivo de ellas es ver como han afrontado o afrontan los dilemas planteados permitiéndonos de esta manera conocer de primera mano la problemática de las empresas familiares .

-CUESTIONARIO

Dilema 1 Primero la familia o primero la empresa

Para este punto se realizó en ambos casos una breve explicación sobre el fundamento de este concepto teórico y se hizo reflexionar a los entrevistados sobre este aspecto.

Una vez vistas las diferencias se les hizo un par de cuestiones

1-¿Cuál de las dos opciones posibles estáis inculcando en vuestra empresa?

2-¿Ves posible decantarte en exclusiva por una de ellas o por el contrario piensas, a diferencia que los estudios realizados, que ambas pueden convivir?

3- ¿Qué reflexión sacas de este apartado?

Dilema 2 Conflictos en las políticas de RRHH

- 1-¿Se tiene previsto la incorporación de algún familiar a la empresa?
- 2-¿Tienen en su empresa algún protocolo especial para la incorporación de familiares?
- 3-¿Desde la honestidad, creé que los familiares tienen más fácil trabajar en la empresa familiar que un profesional exterior?
- 4-¿Se utilizaron los mismos criterios cuando usted entró a trabajar en ella?
- 5-¿Cree necesario un protocolo de actuación en este sentido?
- 6-¿Ve posible que la empresa sea dirigida en un futuro por un líder externo?

Dilema 3 Reparto de acciones. ¿Equitativo o contributivo?

- 1-¿Valora más a los hijos que tienen intención de trabajar en la empresa familiar?
- 2-¿Tiene pensado cómo va a estructurar el reparto de las acciones de su empresa?
- 3-¿Tiene pensado compensar de alguna manera concreta a los hijos que no trabajen en la empresa familiar frente a los que han tomado esa decisión?
- 4-¿Cuál de las 4 posibilidades expuestas en el trabajo le parece la más idónea para tomar como ejemplo?

Dilema 4 ¿Crecer o vender?

- 1-¿Se ha planteado en alguna ocasión vender la empresa?
- 2-¿Si tuviera una oferta justa por ella, cuánto influiría para usted el hecho de que esa empresa sea un legado recibido de sus antecesores?

Dilema 5 La jubilación y los planes de futuro

- 1-De las clasificación ofrecidas en el texto, ¿Con cuál se identifica usted?
- 2-¿Cómo cree que llevará este periodo? ¿Cree que podrá desconectarse de la empresa totalmente o que por el contrario seguirá dirigiendo desde la sombra?
- 3-Durante todos estos años ¿ha sido asesorado sobre cómo va afrontar económicamente las necesidades económicas de su jubilación?

PRIMERA EMPRESA: IDECON, S.A.

Breve resumen informativo:

Empresa fundada en el año : 1963

Generación a la que pertenece: Segunda Generación

Numero de trabajadores directos: 125

Numero de trabajadores indirectos: 400

Numero de familiares trabajando en la empresa: 1

DILEMA 1-Primero Ideconsa o primero la familia.

Idencosa es una empresa de segunda generación ya que hoy en día está gestionada por los descendientes de la primera generación.

Ideconsa está gestionada desde el ámbito familiar en toda su totalidad, siendo él quien supervisa toda la actividad global de la empresa, dedicándole largas jornadas laborales y en ocasiones teniendo que anteponer su vida profesional a su vida familiar ya que concibe la empresa familiar como no sólo un sustento económico sino como la continuación de un legado que fue recibido de su padre. Se ve con la obligación de mantenerlo en el tiempo y conseguir que Ideconsa sea ya no sólo un referente de la Obra Pública en Aragón sino situarla en una buena posición también a nivel nacional y internacional.

Uno de los retos más importantes a los que se ha enfrentado es el proceso de internalización que ha tenido Ideconsa en la última década con su inclusión en el mercado Rumano donde hoy desempeña gran parte de su actividad.

Su incorporación a la empresa se dio de una manera precipitada ya que su padre sufrió un accidente, y él con tan solo 23 años tuvo que ponerse al frente del negocio y asumir todas las responsabilidades que ello conllevaba.

En la actualidad, a diferencia de lo que le ocurrió a él, el proceso de incorporación de familiares a la empresa está totalmente profesionalizado, fijándose unos requisitos básicos indispensables para la incorporación al negocio familiar, entre los que se puede

destacar la obligatoriedad de poseer un título universitario, y la experiencia mínima de 2 años en otras empresas, demostrando así su capacitación para desempeñar sus labores dentro de la empresa y manteniendo el prestigio obtenido a lo largo de los años.

De esta manera se quiere evitar una distorsión jerárquica, y asegurar que los familiares que van a formar parte de la empresa reúnan las cualidades necesarias para asegurar el futuro de la empresa familiar y preservar los valores inculcados por las anteriores generaciones de empresarios de éxito.

Hoy en día, un miembro de la familia perteneciente a la tercera generación está próximo a ingresar en la empresa familiar, habiendo previamente superado con éxito los requisitos estipulados en los estatutos de la empresa.

Para su incorporación se está desarrollando un plan de carrera específico que va a consistir en un periodo de aprendizaje con una duración de entre cuatro y cinco años dónde va a ir conociendo los diferentes departamentos de la empresa, antes de convertirse en adjunto del director general, y comenzar las labores de gestión propiamente dichas.

DILEMA 2. Conflicto de políticas de RRHH

Ideconsa a día de hoy está dirigida por un miembro familiar, y la intención es que en el futuro siga la misma tendencia, ya que los descendientes están plenamente cualificados para dirigir la empresa.

Esta decisión se basa principalmente en el esfuerzo realizado en la formación de los sucesores, ya que ambos poseen formación académica superior y poseen características tan importantes como un alto nivel de comunicación, don de gentes, una ética profesional inculcada desde la infancia, haciendo que incluso antes de formar parte de la empresa la sientan como un ente suyo. También les avala un brillante expediente académico y una experiencia a día de hoy probada en el sector.

Por otra parte el hecho de que vayan a ser familiares directos los que se encarguen en un futuro de la gerencia, no les exime de la responsabilidad de trabajar con el mismo compromiso y dedicación que lo hacen el resto de la plantilla, buscando de esta manera preservar la excelencia empresarial de la que goza Ideconsa hoy en día .

Por otra parte Ideconsa, nos facilitó su protocolo de admisión para familiares en el cual podemos observar que varia en función al puesto que se pretende acceder.

La primera opción es el protocolo utilizado para acceder a puestos básicos, como pueden ser todos los relacionados con la obra, o con las funciones básicas de administración, en los cuales solo se requiere experiencia anterior de 6 meses en otra empresa del sector desarrollando labores similares a alas que quieras realizar dentro de la empresa. Este protocolo no es muy exclusivo ya que a los puestos que se desea acceder son considerados como básicos. La diferencia frente a un trabajador exterior que opte a estos puestos es que la mayoría de estos puestos de escala básica, sobre todo de obra, están cubiertos por subcontratas, en cambio si eres familiar , se crea un puesto fijo para ti siempre que la empresa lo necesite .

Por otra parte el protocolo de admisión para familiares que quieran acceder a los puestos de dirección es mucho más complejo, ya que como hemos explicado anteriormente, se necesita estudios superiores ADE, Derecho, Ingeniería Industrial o Ingeniería de Caminos Canales y Puertos, y experiencia contrastada de mínimo dos años .

Este protocolo de actuación familiar fue diseñado por Domingo Aguerri, el cual empezó en la empresa con estudios menores y a lo largo de su carrera profesional, lo fue compaginando con sus estudios superiores, siendo hoy en día Graduado en A.D.E. y con master de IESE.

El motivo de la creación de este protocolo de admisión para familiares es que en pocos años va a convertirse en una empresa de tercera generación con más de 8 familiares en disposición de formar parte de ella, y no podía convertirse en una agencia de colocación de familiares que puedan poner en juego el futuro de la empresa familiar

DILEMA 3 .LA SUCESION

La jubilación y los planes de futuro

Después de exponer el marco teórico creado al empresario y mantener una charla sobre los distintos temas abarcados, nos comentó que su viabilidad financiera, una vez que

deje la compañía, no ha sido una de sus mayores preocupaciones en estos últimos años debido a la importante crisis que está sufriendo el sector en la actualidad.

El se considera una persona muy ahoradora y cree que su futuro en cierta manera está asegurado y que si hubiera algún tipo de imprevisto, podría disponer en cierto modo del apoyo económico de la empresa.

Una vez que se jubile le planteamos sobre los distintos perfiles que podía tener, y debido al perfil conservador nos comentó que a lo largo de su vida sus inversiones fuera de la empresa han sido poco arriesgadas, ya que la filosofía empresarial se basaba en reinvertir la mayor parte de los beneficios dentro de la empresa. Por lo tanto, la empresa ha sido su fondo de inversión más seguro y una vez que deje la empresa no tiene previsto cambiar su modo de actuación.

¿Reparto equitativo o contributivo?

En primer lugar hablaremos de la estrategia tomada por su fundador.

El fundador tiene tres hijos, de los cuales uno trabaja de manera activa en la empresa y desempeña las labores de dirección y dos hijas, las cuales no realizan ninguna actividad relacionada con la empresa.

El fundador ha ido dando más peso al hijo que trabaja en la empresa proporcionándole más acciones que al resto, como parte de sus servicios prestados, y a las hijas dotándoles de una parte de sus activos inmobiliarios, intentando así compensar el desequilibrio inicial.

Esta decisión se tomó ya que las hijas no mostraron interés en seguir el negocio familiar, mientras su hijo se ha dedicado a la empresa íntegramente los últimos 30 años de su vida.

Por otra parte el capital de la empresa está dividido de la siguiente manera, el fundador dispone de un 30% de las acciones, y un 70 % el hijo que trabaja en la empresa.

De ese 30% que hoy en día pertenece al fundador en el futuro será repartido en partes iguales entre sus tres hijos, posicionando al hijo trabajador con un 80 % de las participaciones de la empresa.

A diferencia de los problemas que puede suscitar la gestión de una empresa familiar, dónde parte de dicha familia no forma parte activa de ella, no ha habido ningún desacuerdo destacable nunca, ya que todos se fían ciegamente en el trabajo de su hermano, sin cuestionarlo jamás.

Respecto al futuro, no sabe como afrontar el proceso sucesorio, ya que todavía es pronto para saber cuál va a ser la trayectoria profesional de sus hijos dentro de la empresa, y si en un futuro lejano estarán trabajando en ella.

Pero al igual que hizo su padre sería partidario de dotar de mayor parte de acciones al hijo que trabaje en la compañía, para conseguir una mayor implicación

Respecto a la incorporación de sus sobrinos a la compañía, no tiene muy claro como lo gestionará, y cómo será su proporción de acciones, ya que eso tendrá que ser tratado en el Consejo Familiar.

¿Crecer o vender?

En este momento, dado la profunda crisis que está atravesando el sector, no queda más alternativa que la del crecimiento

La valoración de las empresas del sector que operan exclusivamente en el mercado nacional es muy baja, dada la caída de facturación y de resultados, por lo tanto no se contempla la opción de venta.

Por otra parte, el vínculo emocional que une a la familia en torno a la empresa hace que no contemplen esta opción.

Por ello, e independientemente de la coyuntura actual, la vocación de la familia Aguerri es la de crecer.

La posibilidad de crecimiento está en las siguientes palancas:

- ✓ Diversificación
- ✓ Especialización del negocio
- ✓ Internacionalización de la empresa.

Las palancas de diversificación y especialización se emprendieron ya en la primera generación. La tercera generación ha impulsado la internacionalización en un senda que emprendieron hace unos años, con presencia ya en Rumanía y en análisis en mercados de Hispanoamérica.

SEGUNDA EMPRESA: SAEZ REFORMAS

Breve resumen informativo:

Empresa fundada en el año 1980

Generación a la que pertenece: Tercera generación

Numero de trabajadores directos:7

Numero de trabajadores indirectos:25

Numero de familiares trabajando en la empresa:2

Dilema 1 Primero la empresa o primero la familia

Reformas Sáez se encuentra gestionada desde el ámbito familiar en su exclusividad.

En la actualidad es una empresa de tercera generación y ya cuenta con un miembro de la tercera generación trabajando en ella. Actualmente está dirigida por Antonio Sáez de 55 años y de la tercera generación trabaja su hijo Aitor de 17 años, que decidió dejar los estudios y ayudar a su padre.

De las dos maneras de gestionar la empresa, Antonio cree que se corresponde más con la estrategia familiar. Me explicó que él cree que su empresa es demasiado pequeña para tantas complicaciones. Piensa en un futuro cercano y se siente orgulloso de que su hijo, ya que no ha querido estudiar, tenga la oportunidad de entrar en la empresa familiar y aprender el oficio desde tan joven igual que lo hizo él.

Después de exponerle el marco teórico reflexionó sobre distintos temas que no se había planteado. El aspecto que más le llamó la atención fue la necesidad de separar familia de la empresa ya que él tenía cierta miopía en este aspecto. Ahora que las perspectivas económicas son mejores y ve que su empresa está creciendo comentó que quizás sea la

hora de informarse más sobre estos temas e intentar gestionar la empresa desde un enfoque profesional.

Dilema 2 Conflicto de políticas de RRHH

La incorporación de un miembro de la tercera generación se dio hace 6 meses. En un futuro no se tiene prevista la incorporación de ningún familiar más, ya que su hija estudia medicina y aspira a desarrollar en ese ámbito su actividad laboral.

El proceso de incorporación a la empresa no siguió ningún protocolo especial y vino motivado por el abandono escolar de su hijo pequeño. Las condiciones retributivas del hijo son menos ventajosas que la de los operarios que realizan las mismas funciones que Aitor. Sobre la creación de un protocolo para la incorporación a la empresa no lo ve necesario a día de hoy, pero no cierra la puertas a que en el futuro empiece a ser necesario.

Los criterios utilizados para la incorporación de Antonio fueron muy similares a los de su hijo y por supuesto que ve que siendo familiar, las posibilidades de trabajar en la empresa aumentan exponencialmente. Cree que eso en un futuro podría afectar a la empresa, más aún viendo como su hijo se ha incorporado a la empresa sin ningún tipo de formación específica.

Respecto a la posibilidad a que la empresa fuera dirigida por un profesional externo, el lo ve totalmente inviable en este momento, ya que es una empresa muy pequeña y quiere que pase de generación en generación.

Dilema 3 La sucesión

La jubilación y los planes de futuro

De todos las opciones planteadas se identifica con el perfil de General, ya que no tiene ningún interés en estos momentos de abandonar la empresa. Su labor está plenamente relacionada con la administración y la negociación de las obras. Opina que mientras su salud se lo permita, estará al frente de la compañía. En esta opinión también influye en gran medida la falta actual de formación y experiencia de su hijo en estos aspectos y por ello lo incapacitado a día de hoy que se encuentra para asumir cualquier labor de dirección.

De esta manera afirma que aunque se separara de la empresa, la poca confianza que tiene en su hijo le mantendría siempre alerta, y informado de todo lo que sucediera en ella.

¿Reparto equitativo o contributivo?

El propietario no se ha planteado este tema en ningún momento quizás propiciado por que al ser él hijo único, su padre le dejó la empresa sin ningún tipo de condición. Al exponerle los planteamiento teóricos mostrados en el trabajo acerca de este tema, me comenta que no se había parado a pensar en este aspecto, y que viendo que su hija no va a trabajar en la empresa familiar, ve una cierta necesidad de intentar compensarla con el único inmueble que tiene en propiedad.

¿Crecer o vender?

Frente a la posibilidad de vender la empresa comentó que nunca había tenido la oportunidad de hacerlo, pero que si la tuviera cree que tendría que ser una oferta muy interesante para que la aceptara.

Los motivos son que se siente con la obligación de perpetuar el legado recibido de su padre, y al ver que su hijo no quiere estudiar, cree que si vende la empresa condicionaría el futuro de su hijo y esto para él, es una de sus mayores preocupaciones.

5-CONCLUSIONES

La primera parte del trabajo me ha permitido comprender la relevancia de las empresas familiares en el mundo, entendiendo que son de los pilares básicos de la economía y conociendo de esta manera sus particularidades ,entre las que destaco sus ventajas y en especial sus desventajas ,ya que son las causantes de los dilemas comentados.

La presentación del modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri(1996) me ha permitido comprender la superposición de roles que se dan cuando estos círculos se cruzan y su posterior aplicación al modelo tridimensional Gersick (1997) me ha servido como hilo conductor del trabajo, basándome en los ejes familia, empresa y propiedad y relacionándolos con el paso del tiempo.

La búsqueda de los dilemas o retos a los que se enfrenta la empresa familiar , me ha permitido ver que aunque hay muchos autores que han investigado en la materia, la mayoría han llegado a conclusiones similares acerca de cuales son los más importantes y se ha visto la relación de todos ellos con el modelo tridimensional Gersick (1997) basado en la importancia del paso del tiempo, demostrando que a medida que la empresa va creciendo y va teniendo una antigüedad superior, se enfrenta a dilemas más importantes y de una mayor repercusión

Una vez seleccionados dichos dilemas, e investigado a cerca de ellos, he podido comprenderlos mejor y de esta manera poder crear en mi una opinión basada en conceptos teóricos que me ha permitido comprender la importancia de todos los dilemas planteados y la necesidad de tener unos protocolos de actuación diseñados con anterioridad que permitan anticiparse a situaciones que puedan condicionar el futuro de la empresa.

Respecto a la comparación entre las dos empresas planteadas, me ha hecho recapacitar acerca de la poca información y planificación en temas muy relevantes que he observado en la empresa Reformas Saez. El propietario después de presentarle los conceptos teóricos desarrollados vio una necesidad que antes no tenía y le permitió reflexionar sobre diversos temas , entre los que destaco con especial importancia los relacionados con el reparto de acciones. El empresario cree que debido al tamaño de su empresa no era necesario llevar a cabo ciertas medidas, pero se ha demostrado que por muy pequeña que sea la empresa toda esta desorganización podría terminar condicionando el futuro tanto de su familia , como de su empresa

Por otro lado, ver como Ideconsa tiene un tamaño mucho mayor y un carácter mucho más profesional, me ha permitido ver como una gran empresa afronta los diferentes dilemas, siempre con antelación y basándose en criterios profesionales, y así dejando todo pactado y anticipándose a los hechos, muchas veces antes de que sucedan.

Como conclusión final, cabe resaltar que no importa el sector que el que operen las empresas familiares, pero si importa su tamaño, su antigüedad y el crecimiento, ya que las empresas familiares en su conjunto se enfrenta a dilemas muy similares y el deber de todo buen empresario es la anticipación a estos dilema así como la importancia de la utilización de métodos profesionales para la resolución de todos ellos.

6-BIBLIOGRAFIA

- Pursals C. (2005) *Estudio sobre la profesionalización de las empresas familiares* .
- Estudio publicado por Hardvard Busines School (2011)
- Estudio de la revista *Journal of Finance (2012)* y STANDARD & POORS
- Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1982);(“Bivalent attributes of the family firm”. *Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review, IX.*)
- Roldan Senzio⁷ *Errores de las empresas familiares* Publicado el 29 de Enero del 2013 en CNNEXPANSION disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>
- Rizo M, Fragmentos del Libro "El Sucesor".(2013) Mexico
- Sonnenfeld J, (1991) The Hero's Farewell y el artículo publicado en EL MUNDO Titulado ,Notas para la sucesión de la empresa familiar el 3/6/2014
- Lombrado,G. Valejo Martos,M.C. Razones para crecer de la empresa familiar.(Un análisis comparativo).Fuente: (11 de Julio 2008) por la Universidad de Jaén
- Niethardt ,G (2008) Entrepreneurship en la Empresa Familiar :Instituto de la Empresa Familiar ,Ernesto .
- Estudio de la Confederación Empresarial de Ourense, titulado Empresas familiar: tipologías ,retos y características..
- Instituto de empresa familiar. Estudio sobre la Profesionalización de la empresa .
- Ministerio de Economía de España :Guía de la pequeña y mediana empresa familiar .

Amat,J (2004),La sucesión de la empresa familiar; Casos reales narrados por los protagonistas.

Bowen,M (1998) De la familia al individuo:la diferenciación del sí mismo en el sistema familiar.

Davis,J y Tagiruri,R (1996);”Bivalent attributes of the family firm”

Pavon .M (2008):articulo “Mi hijo es un pasota” articulo publicado en Actualidad de la empresa Familiar número 40.

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

Sonnefeld,J (1989) “The parting patriarch of a family firm” en Family Business Review,VOL 2 Número 4 .

Gallo,M (2007): “Empresas familiares” disponible en www.istoenliena.com.mx/articulos/28903.html

Instituto de la Empresa Familiar (2005):Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar ,Madrid.

Miller,D :Gestionar a largo plazo: La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares.

Pavon M,(2004):”El compromiso de la familia en el proceso de expansión de una empresa familiar “

Entrevistas:

Entrevista con Virgilio Taberner Llop :Delegado General de Empresas para la territorial de Aragón Navarra y La Rioja

Entrevista con Domingo Aguerri. Director General de Idecon.S.A.

Entrevista con Pablo Aguerri .Auditor Junior en Deloitte.

Entrevista con Antonio Sáez. Director de Reformas Sáez.

Agradecimientos :

-En especial a mi tutora Carmen Galve Górriz, por su paciencia y dedicación.