

---

# **“NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR”**

Lázaro Rodríguez Ariza

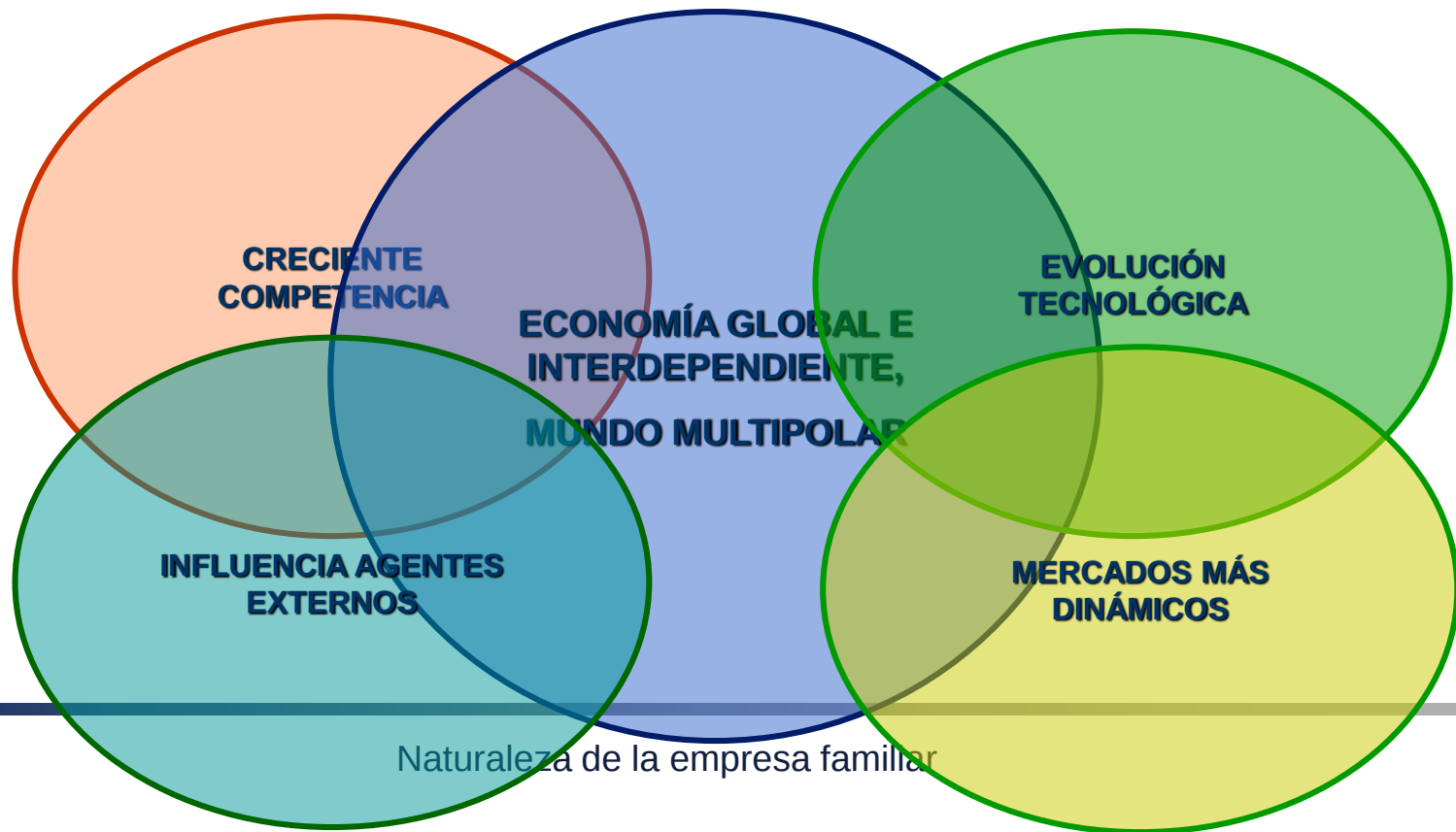
[lazaro@ugr.es](mailto:lazaro@ugr.es)

# La sociedad del cambio



Todo fluye, nada permanece.  
(Heráclito)

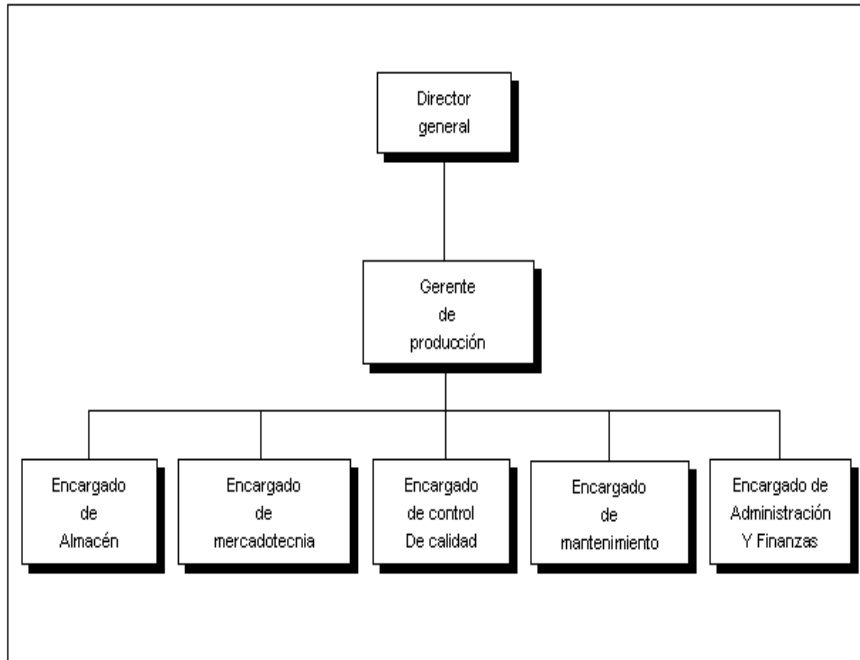
akifrases.com



# Organización y sociedad del cambio



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## REDES DE COOPERACION: EF 2.0



# Ausencia de definición clara sobre Empresa Familiar

---

Aunque las empresas familiares (EF) son la columna vertebral de la economía europea, la **ausencia de una definición clara** sobre ellas dificulta la implementación de legislación específica.

El pasado **8 de septiembre de 2015**, el Parlamento Europeo (PE) se posicionó sobre la importancia de las EF y esbozó varias **líneas de actuación**:

# Líneas de actuación en Europa

---

En primer lugar, se pide a la Comisión Europea que elabore una **definición común de la EF**, que provea **datos estadísticos oficiales** a nivel europeo (Eurostat) y que estudie los **principales aspectos de la EF**.

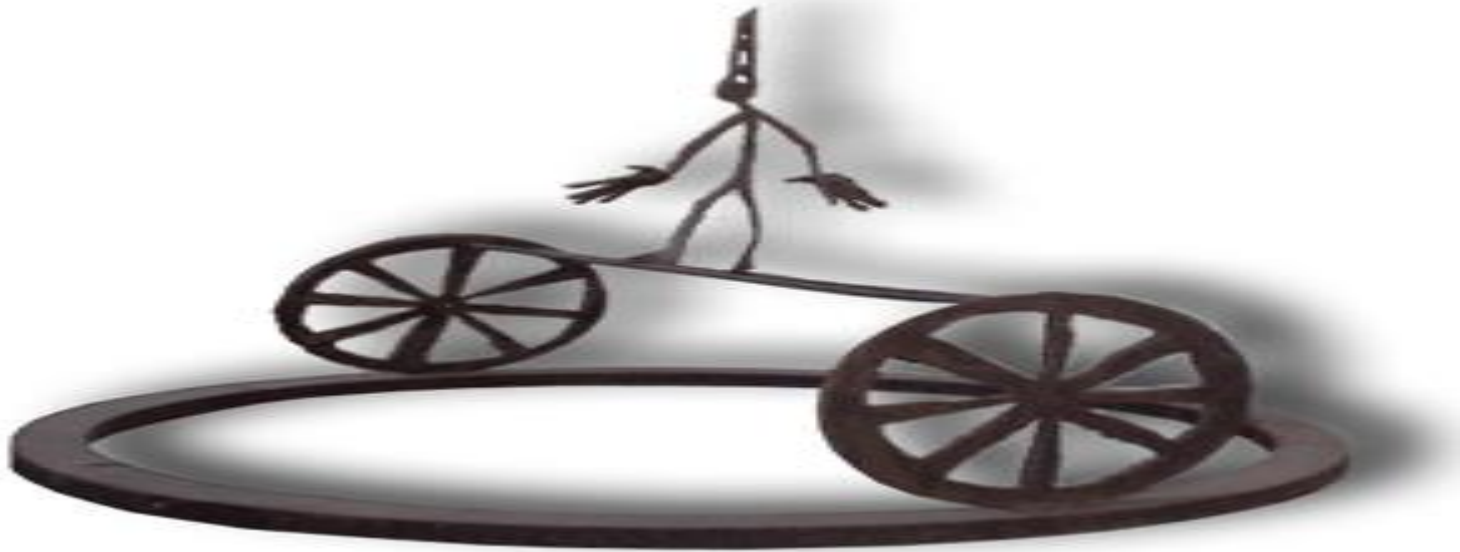
En segundo lugar, se emplaza a los Estados Miembros a **mejorar la regulación que afecta a la transmisión empresarial entre generaciones**, incluyendo la fiscalidad, y prestando especial atención a los problemas de liquidez y competitividad de las empresas.

Finalmente, defiende la **introducción de deducciones fiscales al capital** para mitigar el sesgo al endeudamiento existente por el tratamiento fiscal de los gastos financieros en la mayoría de países de la UE.

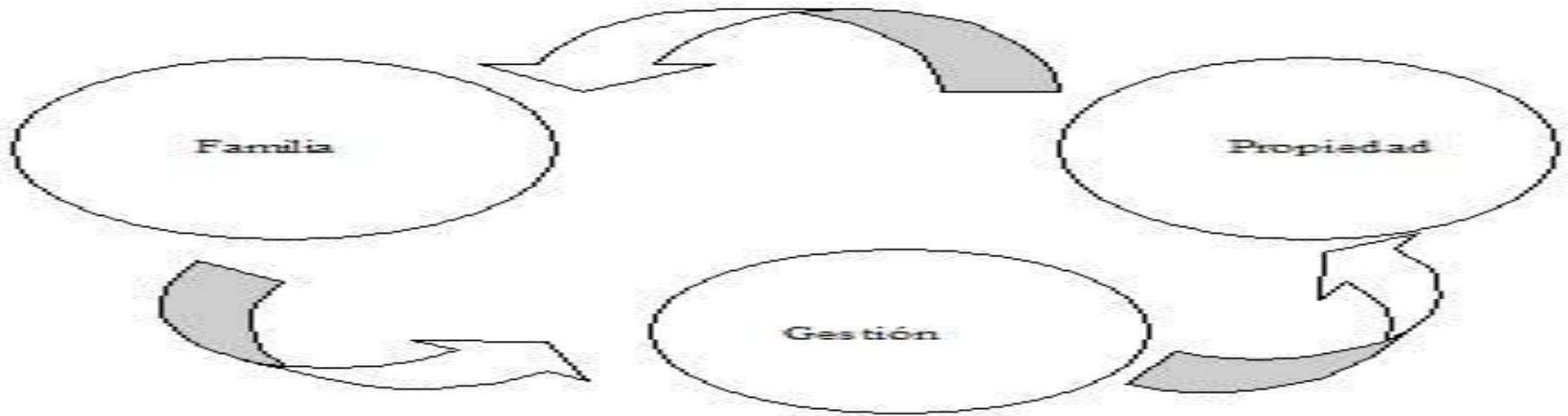
# Doble reto de la empresa familiar

LA EMPRESA FAMILIAR PRESENTA **SINGULARIDADES** QUE HAY QUE ATENDER PLANIFICANDO CON COHERENCIA, CON TIEMPO Y MEJOR CUANDO EL NEGOCIO VA BIEN; PERO DETRÁS TAMBIEN HAY UNA EMPRESA. POR TANTO, LA EMPRESA FAMILIAR TIENE UN

## DOBLE RETO: DE NEGOCIO Y DE FAMILIA



# La singularidad de la empresa familiar



✓ **MEZCLA DE ROLES**

✓ **INTERESES ENFRENTADOS**

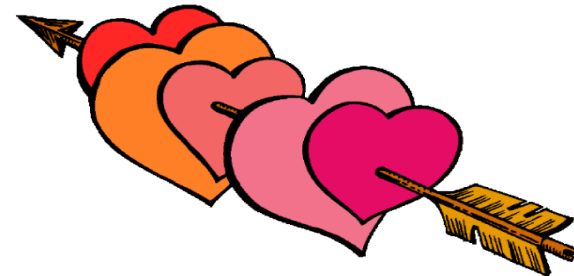
✓ **DEFICIT EN COMUNICACIÓN**

✓ **AUSENCIA DE RIGOR**

**EMPRESA = DINERO**



**FAMILIA = AMOR**



**LA COMBINACION NO SIEMPRE ES FÁCIL**



# ¿Qué es una empresa familiar?

---

**Control de la propiedad** en manos de los miembros de una familia

Las **directrices estratégicas a largo plazo** son establecidas por los **miembros de la familia**

El deseo de que el **control de la empresa** siga siendo ejercido por las **sucesivas generaciones**

# RASGOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

## Fortalezas

1. COMPROMISO de la familia: Visión L/P y concentración de inversiones y riqueza familiar en la empresa, vinculación reputación/imagen de la familia y de la compañía
2. Estabilidad y control de la dirección (CEO familiar permanece más tiempo) (problemas de agencia accionista-directivo se minimizan)
3. Cultura y valores familiares, altruismo, confianza, lealtad y compromiso
4. Relevancia en la ECONOMIA
5. Efecto SEDE: factor de estabilidad EMPLEO

## Debilidades

1. Confusión de roles
2. Conflictos emocionales y económicos
3. Retraso y riesgos de la sucesión
4. Interferencia de factores familiares en la gestión
5. Falta de reconocimiento social de su importancia

# 1. CONFUSIÓN DE ROLES Y FLUJOS

Confusión de roles propiedad/gestión/familia

Confusión flujos financieros empresa/familia



SOLUCION

PROFESIONALIZACIÓN GESTION RELACIONES FAMILIA-PROPIEDAD-EMPRESA

ORGANOS DE GOBIERNO

Parejas  
valores e intereses

## 2. CONFLICTOS EMOCIONALES Y ECONÓMICOS

1. Conflictos emocionales entre los miembros de la familia
2. Conflictos económicos (tunneling, sueldos o problemas de agencia entre accionistas implicados y pasivos)

Fratría  
poder & recursos

### SOLUCIONES

- Conciencia y Gestión de los conflictos familiares con “actitud positiva”
- Mecanismos gestión y transparencia gestiones familia-propiedad-empresa

Familia política  
Derechos y obligaciones

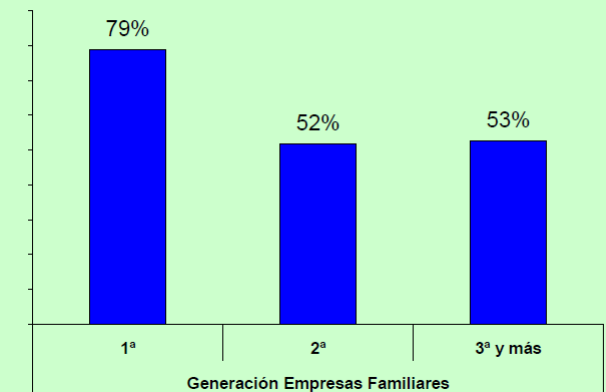
Padres e hijos  
Control y autonomía



Tunneling



### NO reparten DIVIDENDOS



### 3. LA SUCESIÓN

1. Resistencia a retirarse de los familiares en el poder.
2. Tensión familiar durante el proceso
3. Inquietud en los grupos no familiares
4. Falta de adecuada preparación



#### SOLUCIONES

- Con tiempo
- Sucesión en propiedad y en gestión
- Órganos gobierno familiares ayudan a la decisión y a la comunicación de la misma
- Planificar la formación e incorporación de los sucesores
- Emprendimiento Corporativo vía facilitar sucesión
- Protocolo familiar

# El relevo generacional en la empresa familiar

---

¿Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio?

La supervivencia de la Empresa familiar (IEF, 2009):

- 65% primera generación
- 25% segunda
- 9% tercera
- 1% cuarta y siguientes

Causas de la mortalidad: Fundamentalmente, **MALA O NULA PLANIFICACION DE LA SUCESION**

## **Visión legal:**

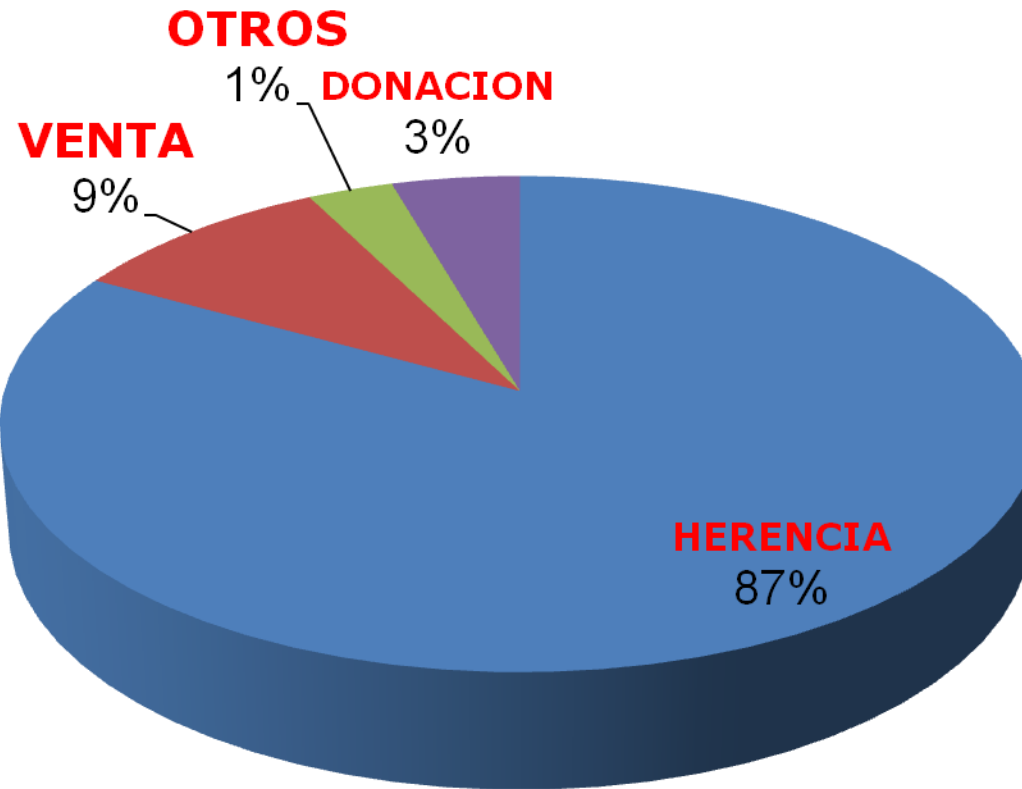
### **Actos inter vivos:**

- **Compraventa de participaciones o acciones.**
- **Donación.**
- **Permuta.**
- **Renta vitalicia.**

### **Actos mortis causa: Herencia**

## **Visión Económica: Control vs Propiedad**

# La transmisión de la empresa familiar



## 4. INTERFERENCIA DE FACTORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN: OBJETIVOS



*Riqueza Socioemocional* vs.  
*Riqueza “Financiera”*



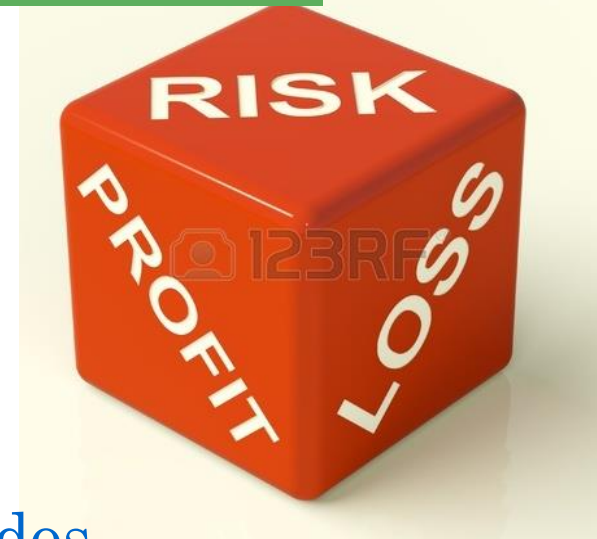
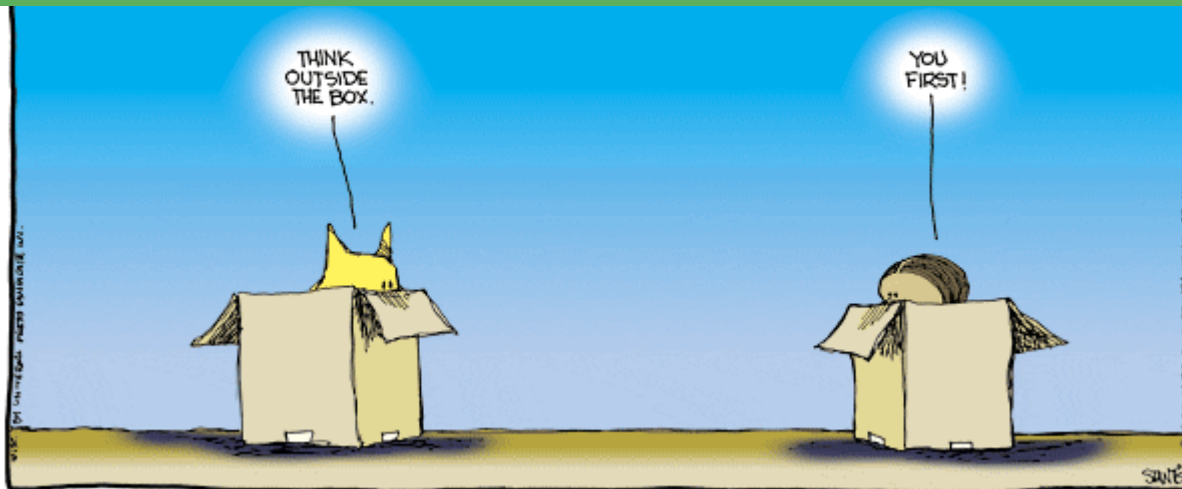
Objetivos familiares:

1. Mantener propiedad/control familiar en la empresa
2. Intención transmitir empresa sana
3. Proteger y mejorar reputación
4. Sentido de pertenencia y afecto
5. Estrechas y sólidas relaciones con stakeholders

6. Prestar ayuda altruista a familiares

Naturaleza de la empresa familiar

## 4. INTERFERENCIA DE FACTORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN: CAMBIO Y RIESGO



Efectos en el comportamiento y resultados empresariales como:

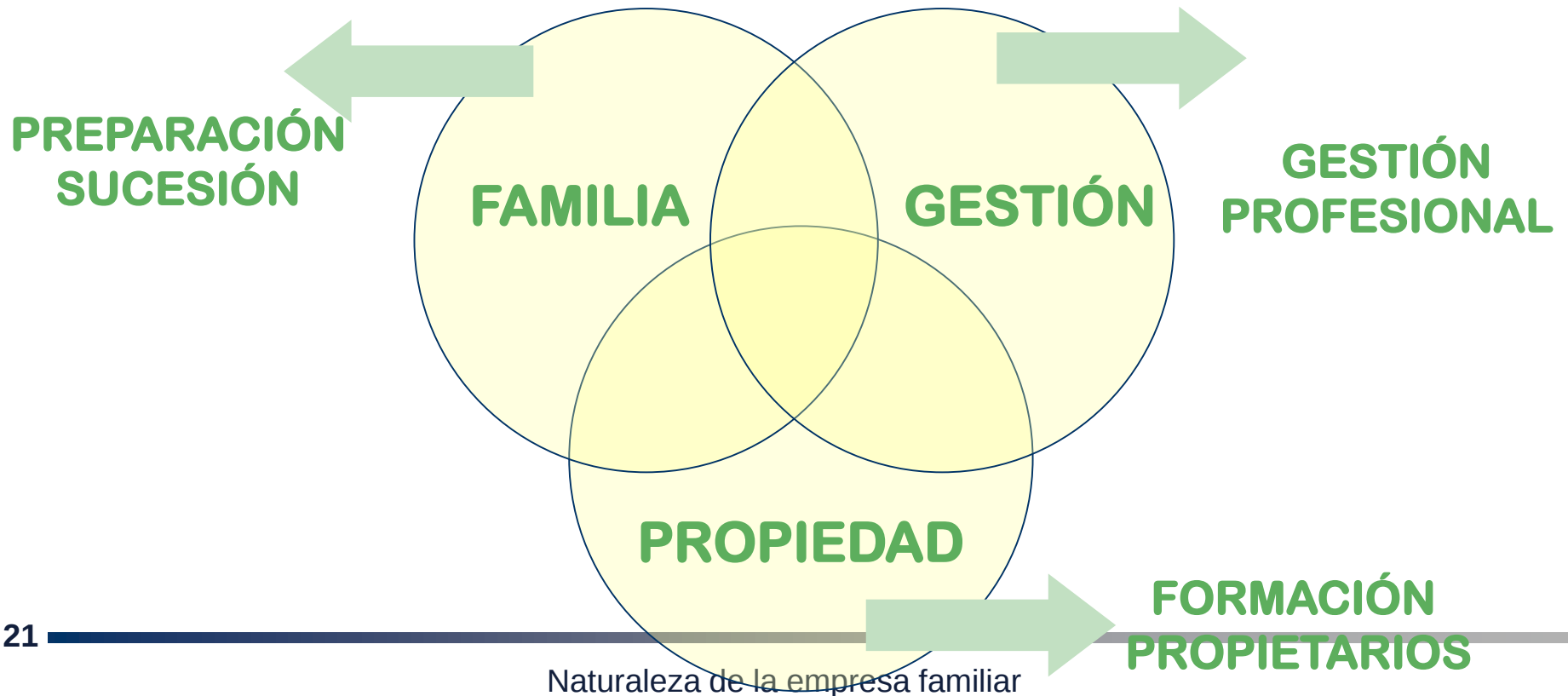
- Crecimiento:
- Innovación:
- Internacionalización

Pérdida Socioemocional  
+  
Pérdida Financiera

Naturaleza de la empresa familiar

## 4. INTERFERENCIA DE FACTORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN: SOLUCIÓN

PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE LOS TRES CÍRCULOS



# ¿CÓMO INFLUYE LA FAMILIA EN LA EMPRESA?

La implicación de familiares en la

- Propiedad
- Dirección
- Gobernanza



Afecta

- Intensidad y tipo de los problemas de agencia (- propiedad/dirección pero + altruismo y entre propietarios activos y pasivos)
  - Condiciona la forma en que los directivos toman decisiones y asignan recursos (visión y lógica decisora)
- Presencia **objetivos socioemocionales**



Lo que acaba suponiendo:

- Orientación al L/P
  - Aversión al riesgo
  - Decisiones sobre recursos, especialmente humanos y financieros
  - Capacidades específicas: familiness, capital social y relacional
- Naturaleza de la empresa familiar



## NO COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE PROPIEDAD, GOBIERNO Y GESTION

- a. Estas funciones difieren en su contenido**
- b. Requieren diferentes habilidades profesionales**

### La propiedad:

- ❖ Es cuestión de apellido
- ❖ Viene dada
- ❖ Es cuestión de la familia

### La dirección:

- ❖ Es cuestión de talento
- ❖ Hay que ganarla
- ❖ Es cuestión de formación

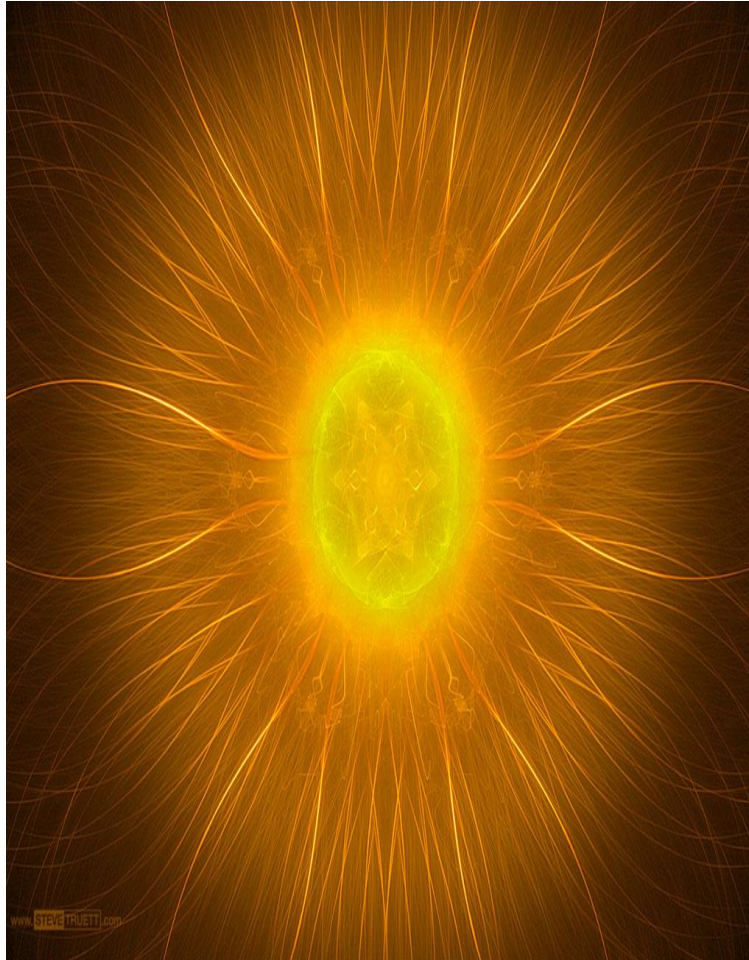
"Las relaciones son así:

*si no hay Física,*

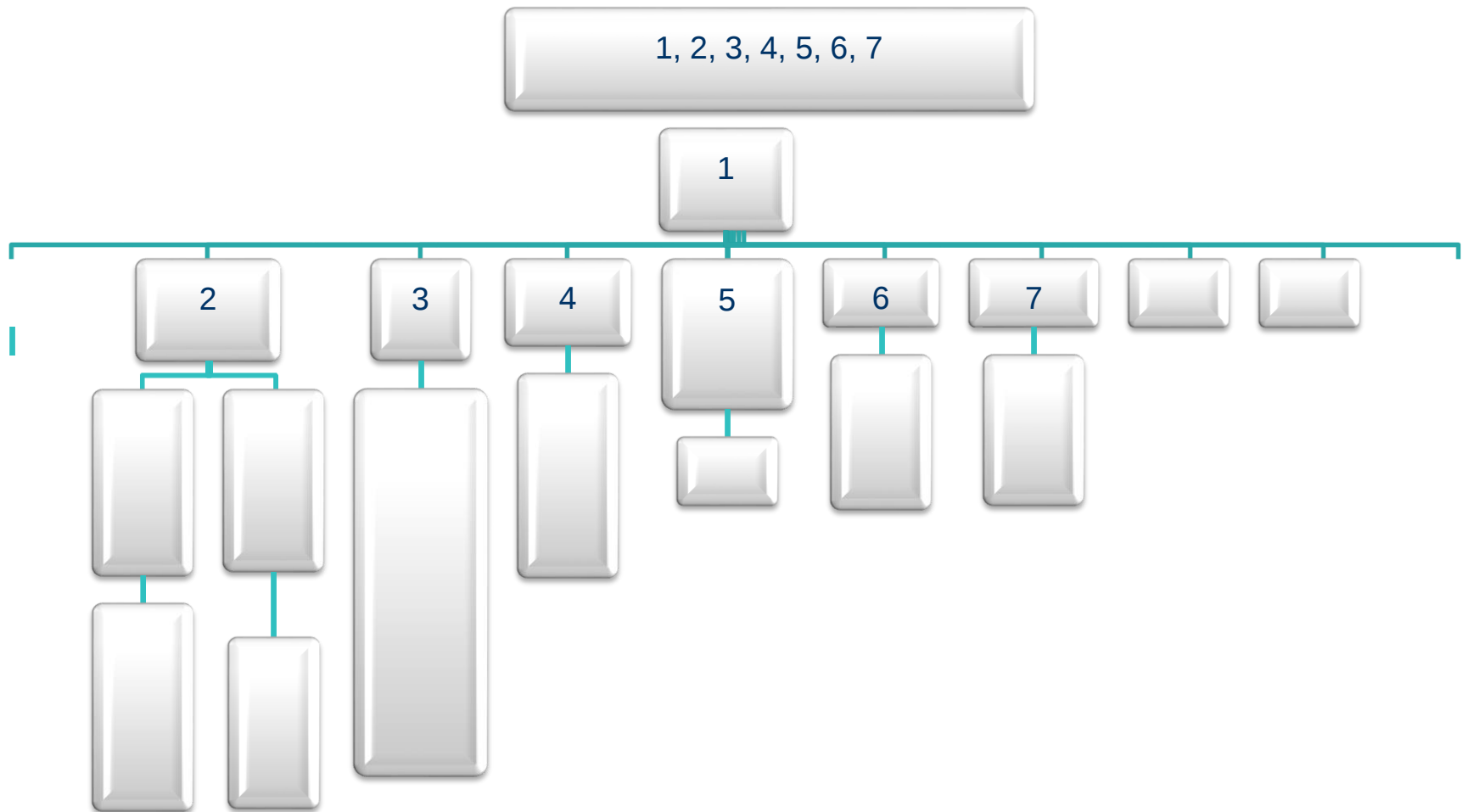
*Química y Anatomía,*

se transforman en Historia."

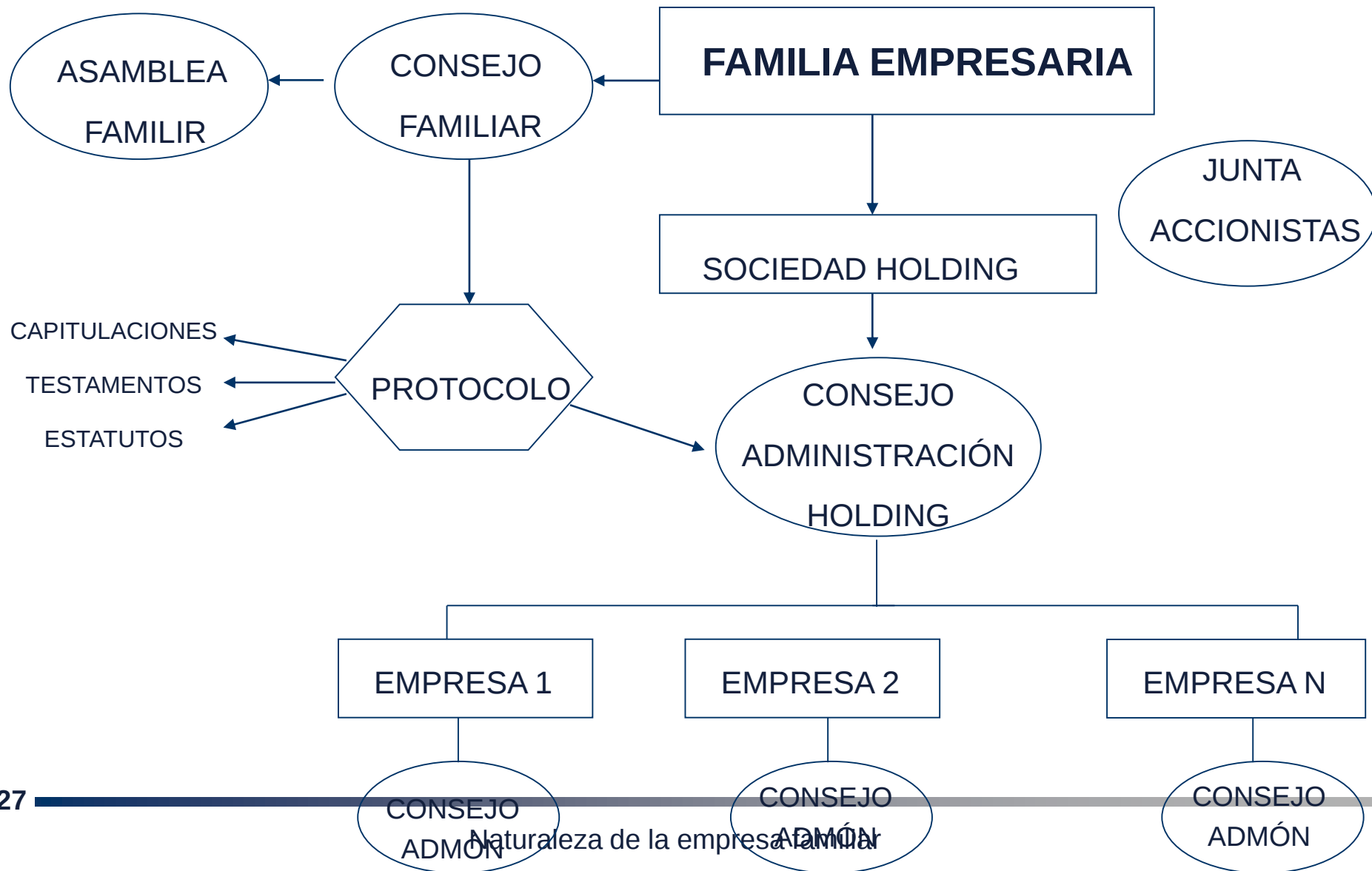
# Organización y gobierno corporativo: modelo A



# Organización y gobierno corporativo: modelo B

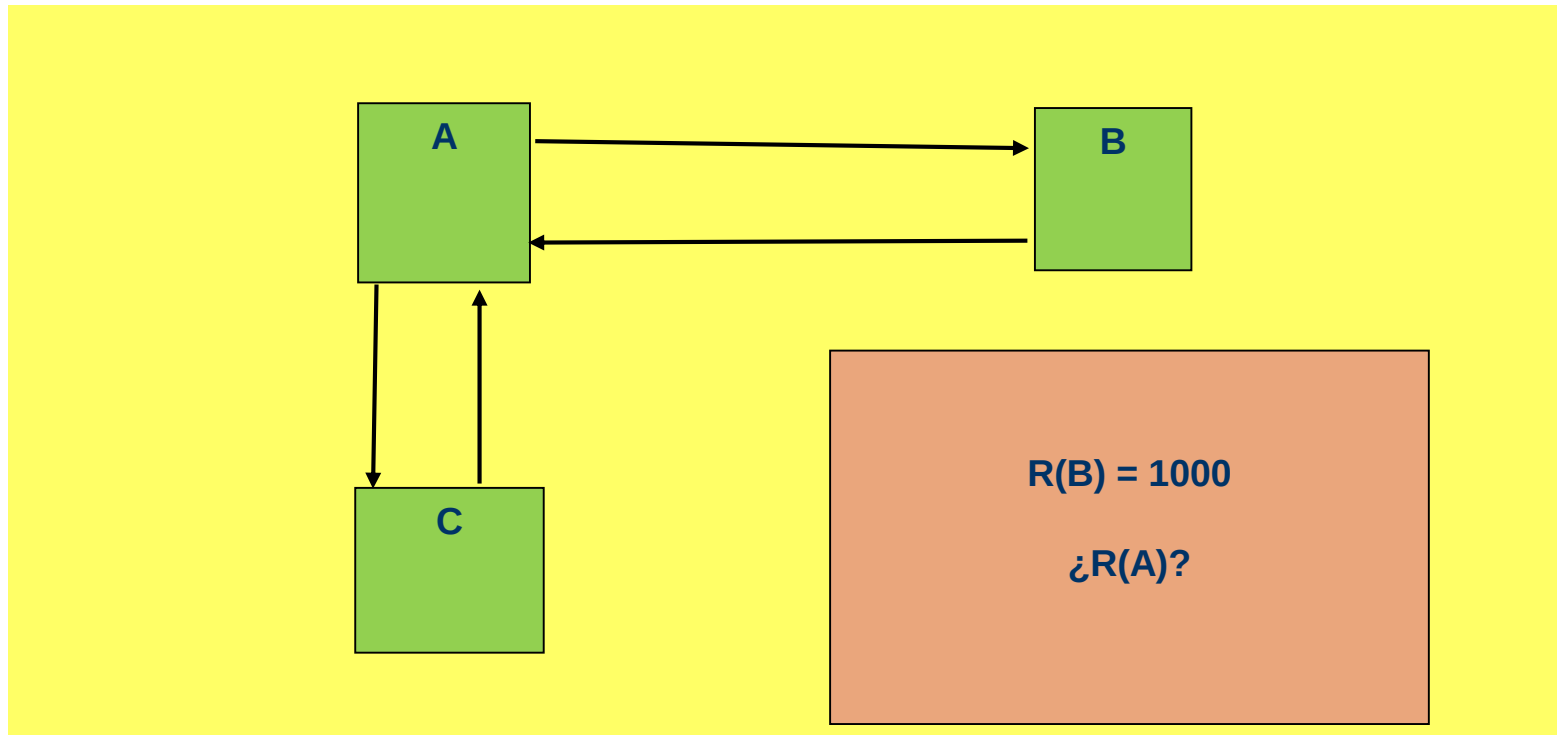


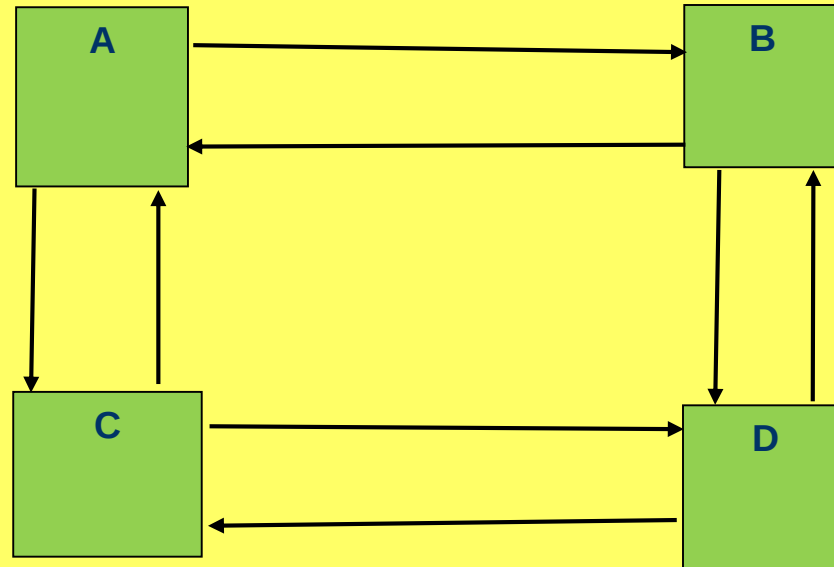
# Gobierno de la empresa y la familia





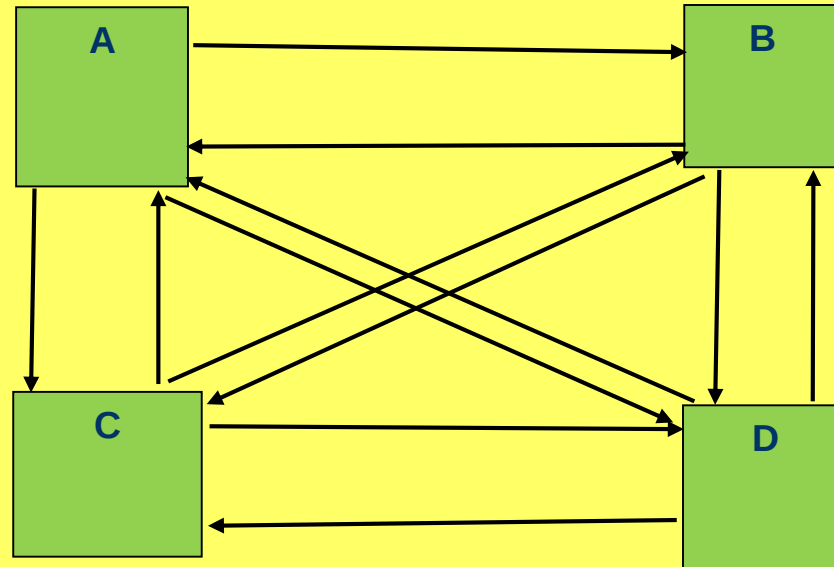
$R(B) = 1000$   
 $\text{¿}R(A)\text{?}$





**$R(B) = 1000$**

**$\text{¿}R(A)\text{?}$**

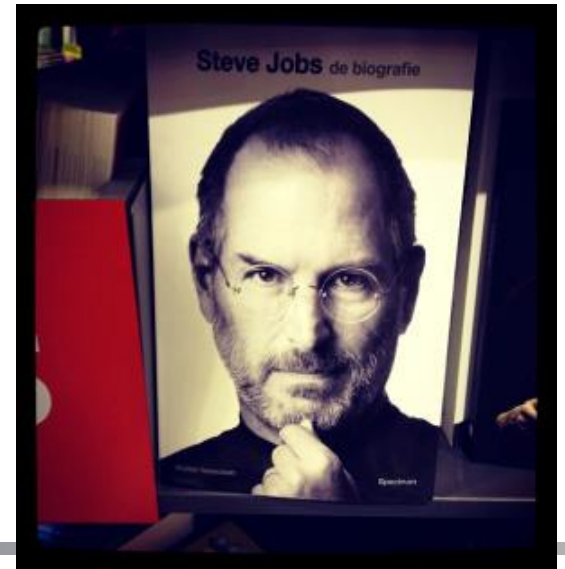


$R(B) = 1000$

¿ $R(A)$ ?

Dos reflexiones:

*“Tenéis que encontrar qué es lo que amáis. El trabajo va a llenar gran parte de vuestra vida, y la única forma de estar realmente satisfechos es hacer lo que consideréis un trabajo genial. Y la única manera de tener un trabajo genial es amar lo que hagáis. Y si aún no lo habéis encontrado, no os conforméis, seguid buscando. Lo sabréis cuando lo hayáis encontrado”.*





**SÓLO HAY UN  
AMOR PARA  
SIEMPRE... EL AMOR  
PROPIO.**



CÁTEDRA SANTANDER  
DE LA EMPRESA FAMILIAR

DE LA  
UNIVERSIDAD DE GRANADA

Director D. Lázaro Rodríguez Ariza



## CÁTEDRA SANTANDER DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

### **Objetivo de la Cátedra**

***Facilitar el desarrollo exitoso de las empresas familiares***



***Docencia, análisis e investigación*** de la realidad y la problemática de la ***empresa familiar*** desde todos los puntos de vista que se estimen relevantes.



## CÁTEDRA SANTANDER DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

### **Especialidad Empresa Familiar**

El *carácter familiar* influye en el gobierno y la gestión

### **Principales Retos Empresa Familiar**

*Continuidad generacional*

*Incremento de su dimensión*

*Profesionalización*

*Innovación*

*Internacionalización*



## CÁTEDRA SANTANDER DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

### Actividades de la Cátedra

Investigación, conferencias, seminarios, encuentros, obras de teatro y otras acciones formativas.

Proyecto de Acción Formativa:

★ ***“Emprendimiento a través de la empresa familiar. I Edición”*** Fundación General UGR-

Empresa. Noviembre 2014.

Proyecto de Acción Formativa: ***“Emprendimiento, Autoempleo y Empresa Familiar. I Edición”***

Fundación General UGR-Empresa. Del 13 al 22 de abril de 2015.

**Docencia**



---

Muchas gracias

[lazaro@ugr.es](mailto:lazaro@ugr.es)

