
Naturaleza de la Empresa Familiar

Lázaro Rodríguez Ariza

lazaro@ugr.es

Granada,

24 de abril de 2017

1. El papel del asesor en la empresa familiar (enfoque de la charla)
2. ¿Qué entendemos por empresa familiar? (¿de qué estamos hablando)
3. Valores y emociones en la empresa familiar y en la familia empresaria (competencia diferencial)

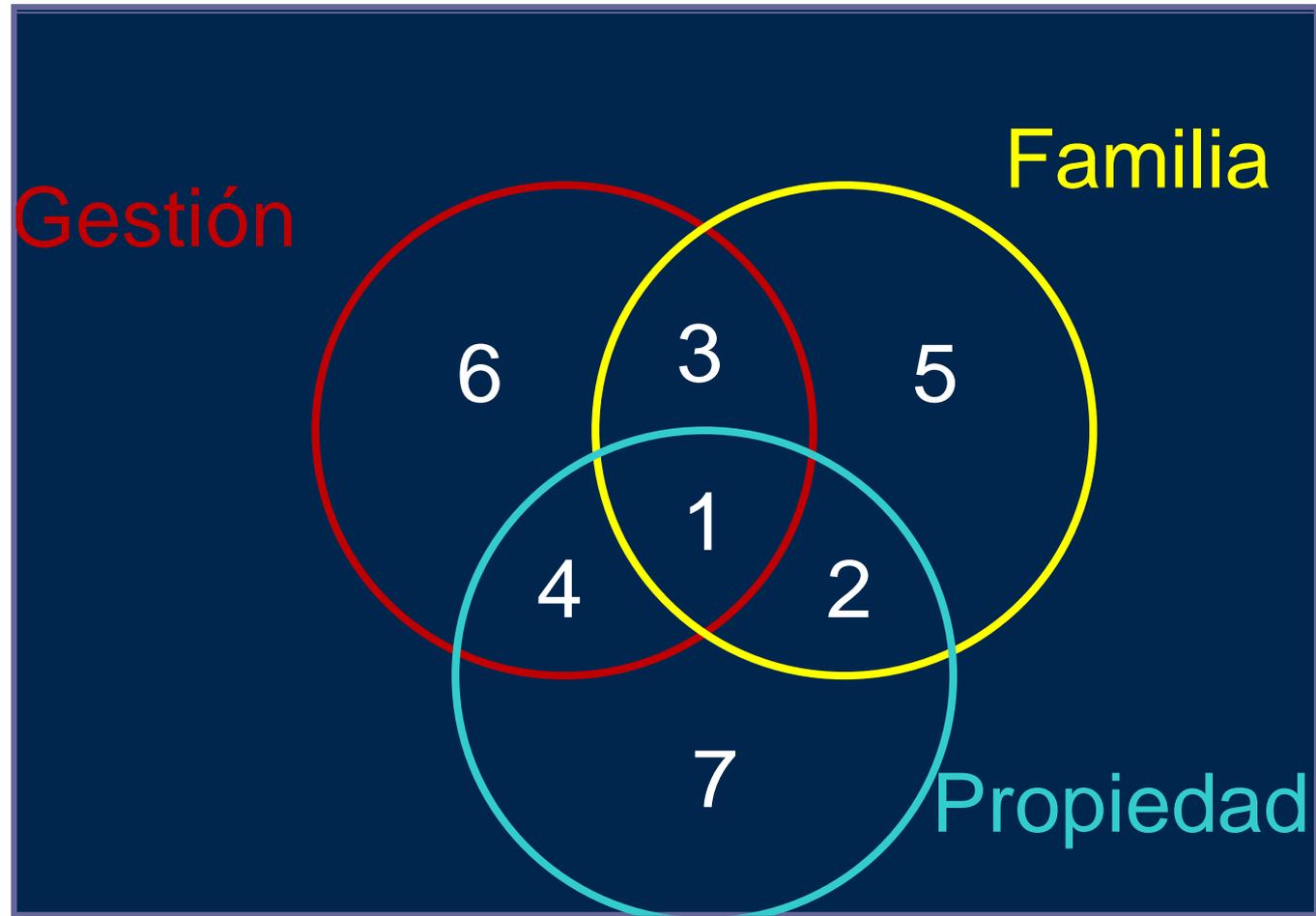
*“Creo que la principal contribución del consejero es ayudar a crear o perfeccionar un **sistema de gobierno** que incluya espacios separados para la reflexión de los asuntos de la **agenda estratégica, de familia y de empresa**. La tarea va más allá de la elaboración de un protocolo de familia, pues luego habrá que darle vida, entre otras cosas, para poner en marcha la gobernanza. Sólo con esta **perspectiva estratégica**, que complementa la lógica atención a la operación, las familias empresarias podrán crear las condiciones para su **continuidad**”.* Manuel Bermejo (IE)

Claves: Generación de confianza y aportación de valor

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.

Repercusiones estadísticas, regulación transmisión y deducciones fiscales al capital (sesgo al endeudamiento).



Tagiuri & Davis, 1982

Control (de la propiedad) en manos de los miembros de una familia

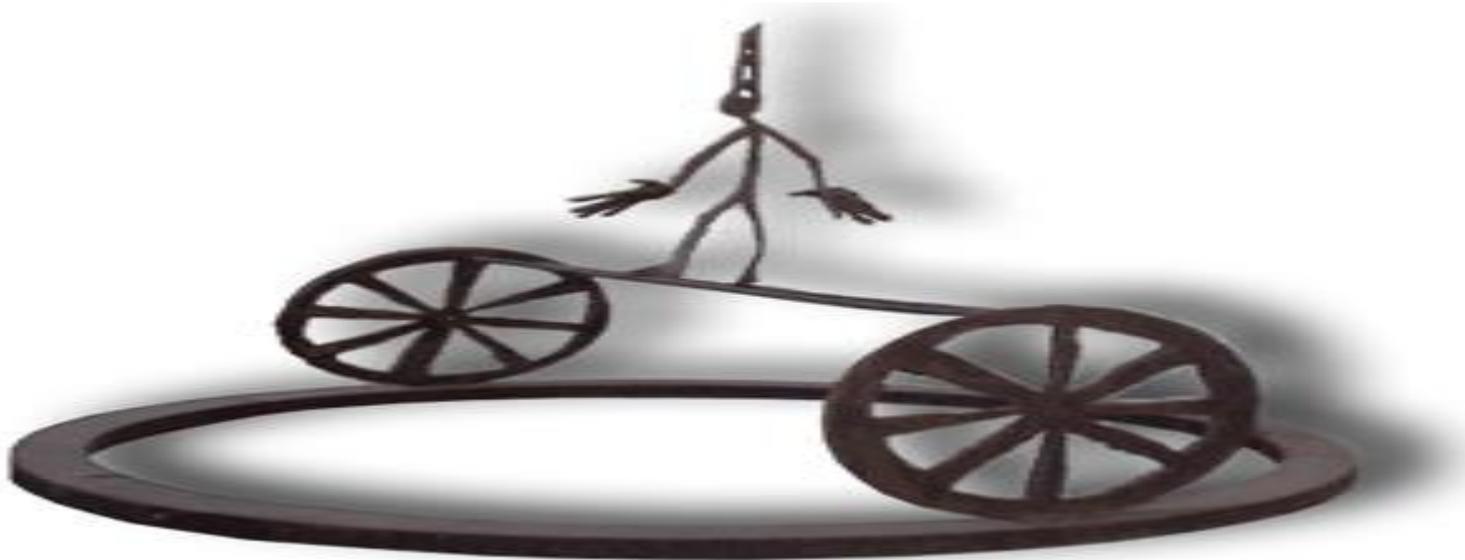
Las **directrices estratégicas a largo plazo** son establecidas por los **miembros de la familia**

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

Empresa en la que una familia desea mantener su control

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



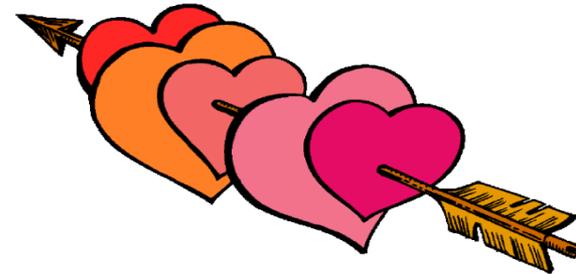
No hay un único modelo

No existe un modelo único de empresa familiar. Se trata de compañías de distintos tamaños, sectores, configuraciones, modelos de negocio, de gobierno y de gestión.

EMPRESA = DINERO



FAMILIA = AMOR



LA COMBINACION NO SIEMPRE ES FÁCIL

¿Cómo influye la familia empresaria?

- 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 de **objetivos socioemocionales**.

Aproximación a nuestro grado de familiness

- ¿Queremos que esto continúe?
- ¿Tenemos un grado de unidad suficiente para ello?
- Como familia, ¿reforzamos o perjudicamos el negocio?

Responder con sinceridad...

Factores diferenciales de la EF según KPMG



" La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades y en su forma de adaptarse a los cambios y requerimientos tanto exteriores como interiores. "

Javier Ongay en Sintetia.com



foto vía shutterstock

@sintetia

" la cultura empresarial asume los papeles de diferenciar una empresa de las demás, transmitir el sentido de identidad a sus miembros, facilitar la generación de un compromiso más allá del propio interés individual y aumentar la estabilidad del sistema social." *Stephen Robbins*

Citado por Javier Ongay en Sintetia.com



Estrategia para la cultura empresarial

- **Compartir una forma de pensar y de coincidir en una manera de actuar.**
- Debe construirse en el tiempo y sostenerse en ideas y conceptos estructurados y bien justificados. Exige una **estrategia**: identificar la cultura existente, definir la deseada, desarrollar el plan de gestión ad hoc, implementar el plan y monitorizar los resultados.
- La Cultura corporativa, bien definida y estructurada, se convierte en la **caja de herramientas** más útil para resolver problemas de **adaptación externa** de la empresa y de **integración interna** de sus miembros.
- No es **Imagen corporativa**. Confundirlas conlleva frecuentes **errores estratégicos**

ELEMENTOS CULTURALES CARACTERÍSTICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

EFFECTOS SOCIALES BENEFICIOSOS DE LO CARACTERÍSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Vocación de largo plazo:

La obligación de las empresas familiares con las siguientes generaciones que da lugar a modelos de negocio, de gobierno y de gestión más orientados al futuro, menos presionados por las necesidades de corto plazo y menos vulnerables al oportunismo.

- Creación de valor en el largo plazo.
- Estabilidad.
- Mantenimiento del empleo.
- Más inversión en I+D+i.
- Inversión en formación y capital humano.

Compromiso con el territorio:

Las empresas familiares mantienen un vínculo emocional con su lugar de nacimiento y con las comunidades donde desarrollan sus actividades.

- Cohesión.
- Generación de oportunidades de desarrollo y empleo fuera de las principales ciudades.
- Contribución al bienestar y el desarrollo.

Espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia:

La preservación de la determinación y los valores de las primeras generaciones; sentimiento que emana de la historia y vínculos generados por la empresa familiar, y deseo de construir algo que trascienda a la obra del fundador.

- Mejores relaciones laborales y a un menor nivel de conflictividad.
- Mayor productividad.
- Efecto emulación del espíritu emprendedor y mejora de los niveles de actividad emprendedora.

Prudencia y reinversión de beneficios:

Asunción de riesgos con un cierto margen de seguridad y tendencia a retener beneficios para financiar el propio negocio.

- Ciclos económicos más suaves.
- Menor destrucción de empleo.
- Capacidad de innovación.

Un modelo de gobierno corporativo basado en la confianza:

Un modelo de gobierno diferencial como resultado del vínculo entre los propietarios y la alineación de incentivos entre propietarios y gestores.

- Menores problemas de agencia.
- Supervisión, orientación y control reforzado.
- Cercanía de la propiedad.

Compromiso social:

Propensión a la responsabilidad social y a la filantropía como reflejo del sentido de la obligación hacia la sociedad y de la carga genética de las empresas familiares.

- Filantropía.
- Impulso del emprendimiento.
- Compromiso social.

Agilidad y flexibilidad:

Procesos de toma de decisiones más sencillos y rápidos como consecuencia de la confianza de los propietarios y un control firme sobre la gestión del negocio.

- Mayor capacidad de adaptación y reacción antes condiciones cambiantes.
- Menor mortalidad empresarial.

- La cultura empresarial **se alimenta de los valores**, los llamados “core values”, de la organización.
- Son el conjunto de **criterios y compromisos de actuación** que dan cuerpo a dicha cultura.
- Valores que es preciso **identificar y asumir**.
- **No hay cultura empresarial si no hay valores.**

Desde los estudios de **Martin Seligman**, considerado el padre de la **psicología positiva**, se ha demostrado que el desempeño de compañías e individuos aumenta cuando el enfoque se pone en las fortalezas.

Muchas empresas familiares **tienen interiorizados valores extraordinariamente positivos**: visión de largo plazo, compromiso, honestidad, generosidad, filantropía, espíritu emprendedor... Fortalezas en torno a las cuales es más sencillo provocar energía positiva. Facilitar que las personas fluyan, disfruten de su trabajo. Vivan, trabajen y se cohesionen en positivo.

- Niñas modelos ¿ Libertad de expresión?



rios

VOGUE PARÍS

- La firma Christian Dior ante los come Antisemitas de John Galliano

John Galliano- DIOR



¿Límites a la publicidad?

- Benetton, la empresa propietaria de Sisley, envió un comunicado aclarando que la imagen publicitaria en la que aparecen dos chicas que aparentemente se están drogando no es creación de ellos.



Normas y regulaciones
en las pasarelas

Compromiso ético de los directivos y familiares

- Ni las **leyes** más exigentes ni los **códigos** mejor elaborados pueden garantizar el **buen gobierno** de las empresas sin contar, además de su competencia profesional, con el **compromiso ético de sus directivos, de toda la familia empresaria**, que, con su ejemplo, trasladarán a toda la organización y a los grupos de interés que con ellas se relacionan. A largo plazo, a la sociedad en su conjunto.
- Puede parecer utópico, pero esta es la línea: **instaurar una cultura ética en la empresa.**

¿Cuál es el principio ético que debe animar una organización?

EMPRESA



1. Betham. Jonh Stuart Mill. Utilidad.
2. Kant. La existencia de normas
3. Aristóteles. Felicidad. Virtudes: Valores.
4. Platón. Las ideas: Bien, Verdad, Belleza, Bondad

EMPRESA FAMILIAR



1. Platón. Las ideas: Bien, Verdad, Belleza, Bondad
2. Aristóteles. Felicidad. Virtudes: Valores.
3. Betham. Jonh Stuart Mill. Utilidad.
4. Kant. La existencia de normas

¿Qué pueden hacer las empresas?

- ¿Lo que quieran?
- ¿Es mejor establecer normas o reglamentos?
- ¿Fijamos unos límites? ¿Castigamos los delitos o vamos más allá?
- ¿Quién castiga a las empresas que incumplen?
 - ¿Los consumidores?
 - ¿Los tribunales?
 - ¿La sociedad en general?
- ¿Quién premia a los que tienen una acción activa?

EMPRESA FAMILIAR



LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son muy conscientes de aquello que les hace fuertes y les ayuda a tener éxito incluso en condiciones complicadas de mercado. Este tipo de compañías cuenta con dos diferenciadores clave que les ayudan a resistir tiempos difíciles y amenazas competitivas:

Como “familia” conceden alto valor a un conjunto sólido de valores, creencias y principios compartidos.

Como “negocio” son conscientes de que la toma de decisiones rápida y flexible y la adopción de una perspectiva a largo plazo son sus principales puntos fuertes.



NO COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE **CONTROL (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 empresas familiares somos la economía real, las que tenemos que hacer frente a los pagos cada mes, las que debemos adaptarnos a los cambios para sobrevivir y las que definimos estrategias para aprovechar las oportunidades. Esta conexión entre problemas, retos y oportunidades nos da una visión cercana de lo que ocurre en nuestro entorno".

- Primera condición: Mantenimiento de la empresa en el mercado:
 - **Rentabilidad:**
 - Lo que obtengo (hay que vender) / Lo que aplico (recursos).
 - **Solvencia:**
 - Cobros (hay que vender) y pagos.
- Ósea, hay que **vender**.

Desafíos de la EF ante una realidad distinta

Empezamos a tomar conciencia que estamos ante la **IV Revolución Industrial**. Las familias empresarias deben trabajar en la adaptación a una **realidad distinta**, con diferentes desafíos. Un contexto empresarial **más competitivo y dinámico que nunca**, marcado por la confluencia en espacio y tiempo de **globalización y digitalización**.

Fenómenos que también impactan en la **evolución de modelos familiares**, plagados hoy de miembros con mayor diversidad.

Oportunidad para muchas familias empresarias para que se gobiernen desde una visión transformadora y el liderazgo positivo.



EL MUNDO HA CAMBIADO.

¿HA CAMBIADO TU EMPRESA?

¿HAS CAMBIADO TÚ?



¿La familia empresaria, sobre todo a partir de la primera generación, debe **limitarse a entender y supervisar la estrategia de la compañía o su labor debe ir más allá y entrar en el ámbito de la gestión?**

El informe **Consejos de Administración de empresas cotizadas**, elaborado por PwC a partir de una encuesta a 66 consejeros de más de 80 compañías españolas –la mayoría de ellas del IBEX35- muestra a la claras el **debate**.

Retos estratégicos fundamentales de la EF:

- Aumento de tamaño.
- Internacionalización.
- Tecnología y transformación digital.
- Sucesión.
- Gobierno corporativo y de la familia.

Hay que ir hacia un modelo con una **estructura más flexible y competitiva** que permita adaptarnos al entorno cambiante e impulse la estabilidad de las empresas, evitando la destrucción de empleo.

En promedio, las empresas más grandes son más intensivas en capital físico, humano y tecnológico, tienen una mayor probabilidad de exportar, acceden con más facilidad a la financiación y presentan mayores tasas de **actividad innovadora**.

Que una compañía crezca le permite beneficiarse de **economías de escala**.

La **propensión a exportar** aumenta a medida que la empresa crece.

Cuanto mayor es una empresa (hasta cierto límite), mayor es su capacidad de competir en los mercados.

La **capacidad de adaptación al entorno** es decisiva para que la empresa salga adelante. Una forma de adaptarse al entorno es apostar por la **internacionalización**.

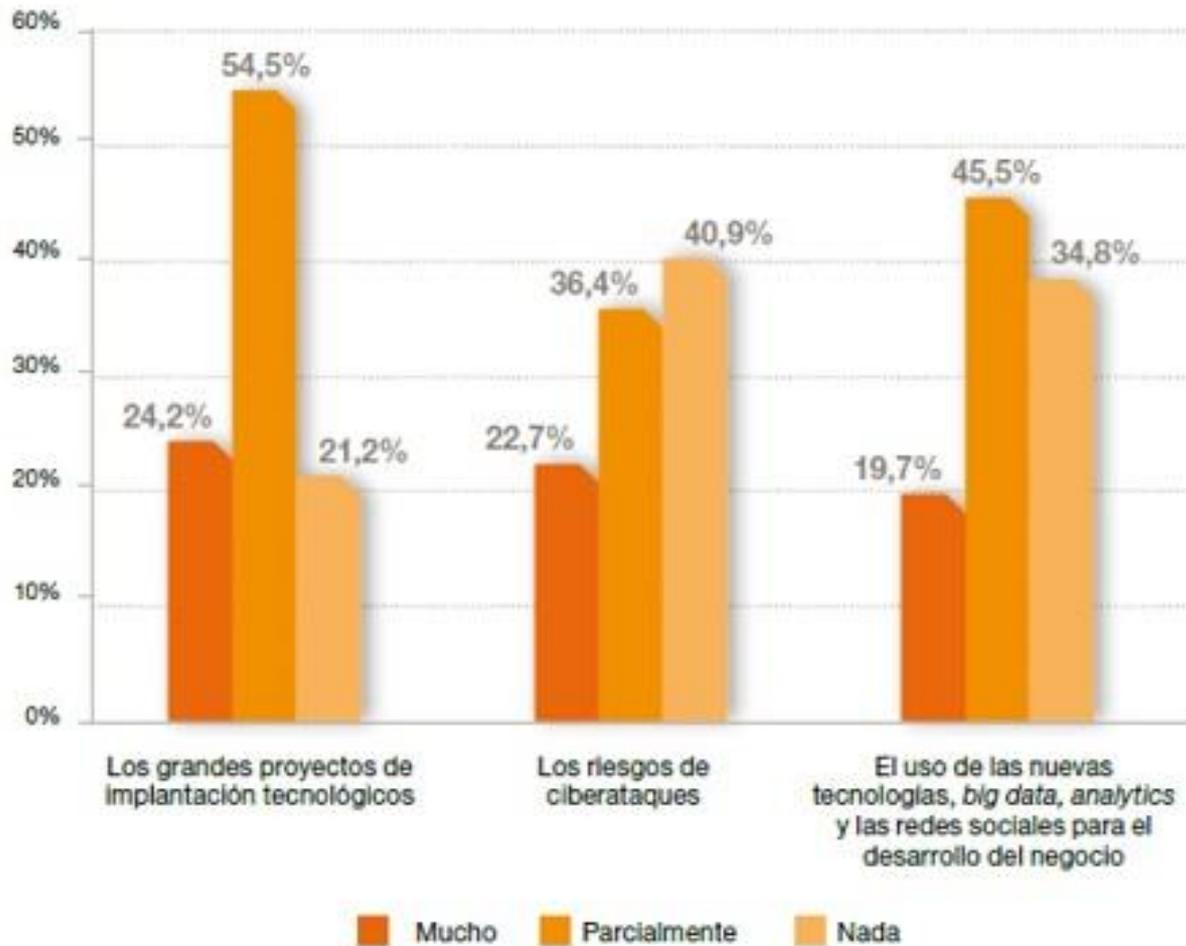
Pero hay que tener cuidado con ella: hay que tener **infraestructura y conocimientos suficientes** sobre los países a los que uno se quiere expandir.

Los años de crisis han demostrado que **diversificar los mercados** es el mayor antídoto ante situaciones de recesión como las vividas, pero los datos muestran que las empresas familiares aún están muy lejos de poder superar ese reto.

Las nuevas tecnologías y, particularmente, en el ámbito digital están transformando y siendo **determinantes en el futuro** de muchas.

Sin embargo, únicamente el 19,7% de los encuestados afirma estar muy involucrado en el uso de las nuevas tecnologías –*big data*, *analytics* y redes sociales- para el desarrollo del negocio y un 24,2% en la implantación de grandes proyectos tecnológicos.

¿Cuál es el grado de involucración de su Consejo en los asuntos relacionados con las nuevas tecnologías de la información?



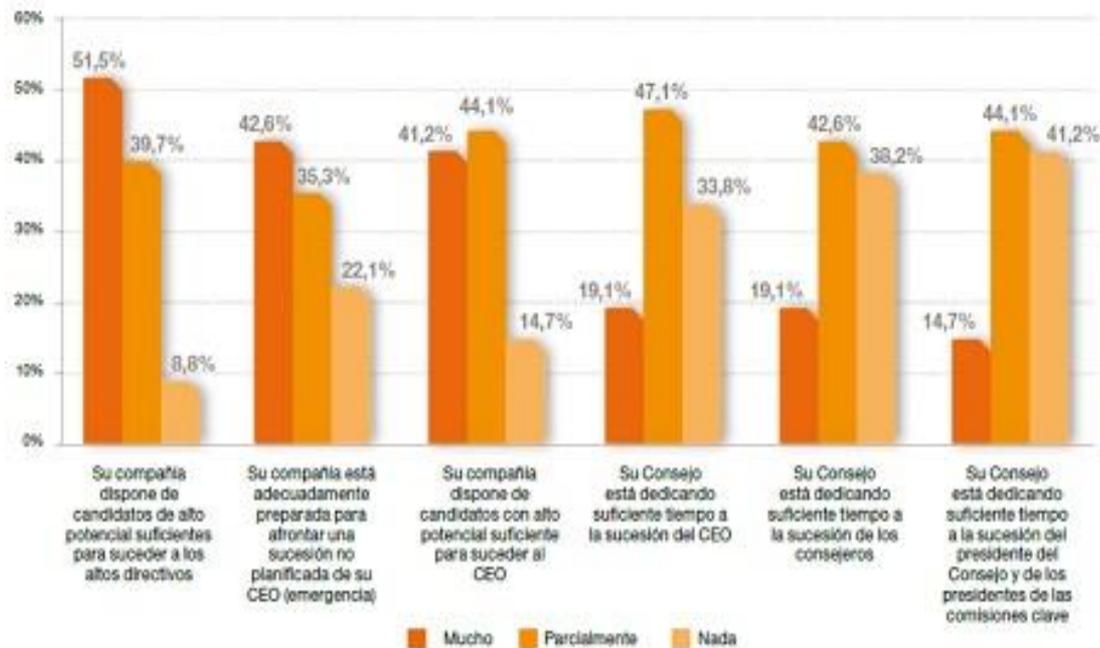
Este **nivel moderado de implicación**, no obstante, tiene todos los visos de **cambiar en los próximos años**.

Primero, porque, a pesar de todo, un 65% de los consejeros encuestados asegura haber tomado parte de alguna manera en **decisiones relacionadas con las nuevas tecnologías emergentes**.

Y, en segundo lugar, porque son conscientes de la necesidad de **incorporar nuevos perfiles** a los máximos órganos de decisión de las compañías: el 83% de los consejeros cree que, en la actualidad, les **faltan conocimientos** para supervisar con eficacia los asuntos tecnológicos.

Al reto común de las empresas de no dedicar suficiente tiempo ni a la **sucesión del CEO** ni a la de los propios **miembros del consejo de administración**, las EF se enfrentan al **relevo generacional** en el seno de la familia empresaria.

¿Cree importante dedicar tiempo a la planificación de la sucesión del CEO o del propio Consejo en su compañía?



Para garantizar la continuidad es fundamental **diseñar y planificar adecuadamente el proceso sucesorio**, pero en paralelo es muy importante disponer de un **marco fiscal** que facilite la transmisión de proyectos empresariales entre generaciones, de manera que la existencia de elevadas cargas fiscales no lastre un proceso ya de por sí muy complicado y de alto riesgo.

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

Generación:
63% en primera
27% en segunda
8% en tercera

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

**68% no
tienen planes
sobre
sucesión**

**8%-9% ha
formalizado por
escrito el Protocolo
Familiar**



**Casi el 80% de las que no
disponen de Protocolo Familiar
no tienen intención de
realizarlo**

EQUIVOCACIONES MÁS COMUNES EN EL RELEVO GENERACIONAL

1ª Equivocación: NO COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE PROPIEDAD, GOBIERNO Y GESTIÓN

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

2ª Equivocación: CONSIDERAR EL RELEVO COMO UN ACONTECIMIENTO Y NO COMO UN PROCESO

Si no se considera el relevo a una fecha fija:

- ❖ Se retrasa la organización y la estrategia de la empresa.
- ❖ Los hijos se acomodan y no se hacen responsables. (Síndrome del “Príncipe Carlos”)

Hay que prever la sucesión con una antigüedad mínima de

CINCO A DIEZ AÑOS

3ª Equivocación: CONSIDERAR LA SUCESION COMO UNA OBLIGACION CON EL PASADO Y NO UNA OPORTUNIDAD PARA EL FUTURO

a. Es un error forzar a los hijos a que entren en el negocio con el solo fin de perpetuar la historia de la familia.

b. Es un error de los hijos no mostrar ante los padres sus ambiciones o sus enfoques divergentes de los padres si entran a trabajar en el negocio

4ª Equivocación: NO SE SABE TRANSMITIR LA ORIENTACION EMPRESARIAL

a. Creer que la capacidad empresarial es algo innato y entrenar a los hijos no es importante (Síndrome del "ADN")

b. No aprender ni desarrollar competencias generalistas para gobernar (Comunicación, Creatividad, Ética Empresarial, Emprendimiento, Gestión de Conflictos, Liderazgo, Negociación, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo, Visión Estratégica ...)

5ª Equivocación: AUSENCIA DE DIALOGO ENTRE PADRES E HIJOS

Sin diálogo no se desarrollan las capacidades, se entra en permanente conflicto y se bloquea la comunicación

- a. Amar a los hijos sin saber valorarlos
- b. Creer que su modelo de negocio es el mejor
- c. Creer que el modelo de negocio de los padres es equivocado
- d. Creer que los colaboradores de los padres son "carrozas"

6ª Equivocación: NO ASUMIR LOS VALORES DE LA FAMILIA

- a. El patrimonio ético necesita ser asumido y adaptado al cambio social, cultural y económico
- b. La siguiente generación debe asumir los valores familiares de la empresa

Valores familiares: Calidad, Emprendimiento, Honestidad, Humildad, Meritocracia, Sacrificio, Servicio impecable, Sobriedad, Sostenibilidad, Unidad familiar ...

¿Qué podemos hacer?

1º Conceptualizar de modo adecuado lo que significa ser propietario

- a.** La propiedad confiere estabilidad al gobierno y a la dirección del negocio e influye en éstos
- b.** La relación familia-propiedad tiene como efectos:
 - Asumir sacrificios personales y económicos
 - Incapacidad de separar negocio de familia propietaria
- c.** El negocio se debe dirigir con alto sentido de responsabilidad

2º Desarrollar una cultura del mérito (Tanto rindes tanto vales)

a. Esta cultura se fundamenta en fijación de objetivos, logros y valoración de logros con sus compensaciones

b. Sin cultura de mérito se instala el nepotismo: los incompetentes ocupan cargos de dirección

c. En la empresa no hay igualdad: Hay JERARQUIA, DISCIPLINA Y CONTRIBUCION

3º Educar a los hijos en valores como futuro capital

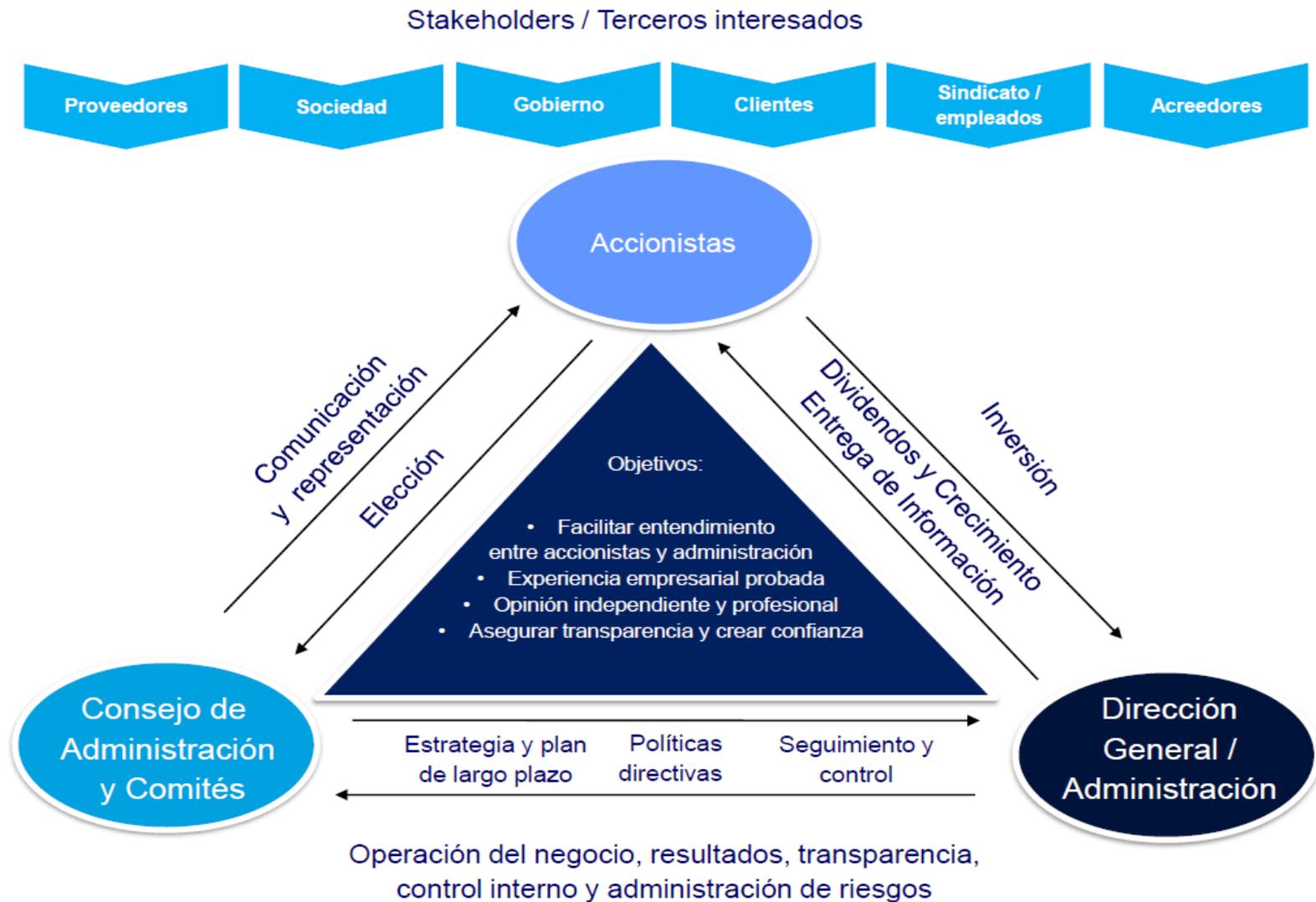
- a. Siendo coherente: vivir lo que se predica*
- b. Siendo apasionado y sacrificado en defensa de aquellos valores*
- c. Siendo razonable en la explicación de esos valores*
- d. Siendo codificador de esos valores en un documento **(El Protocolo Familiar)***

4º Elección «sabia» del modelo empresarial

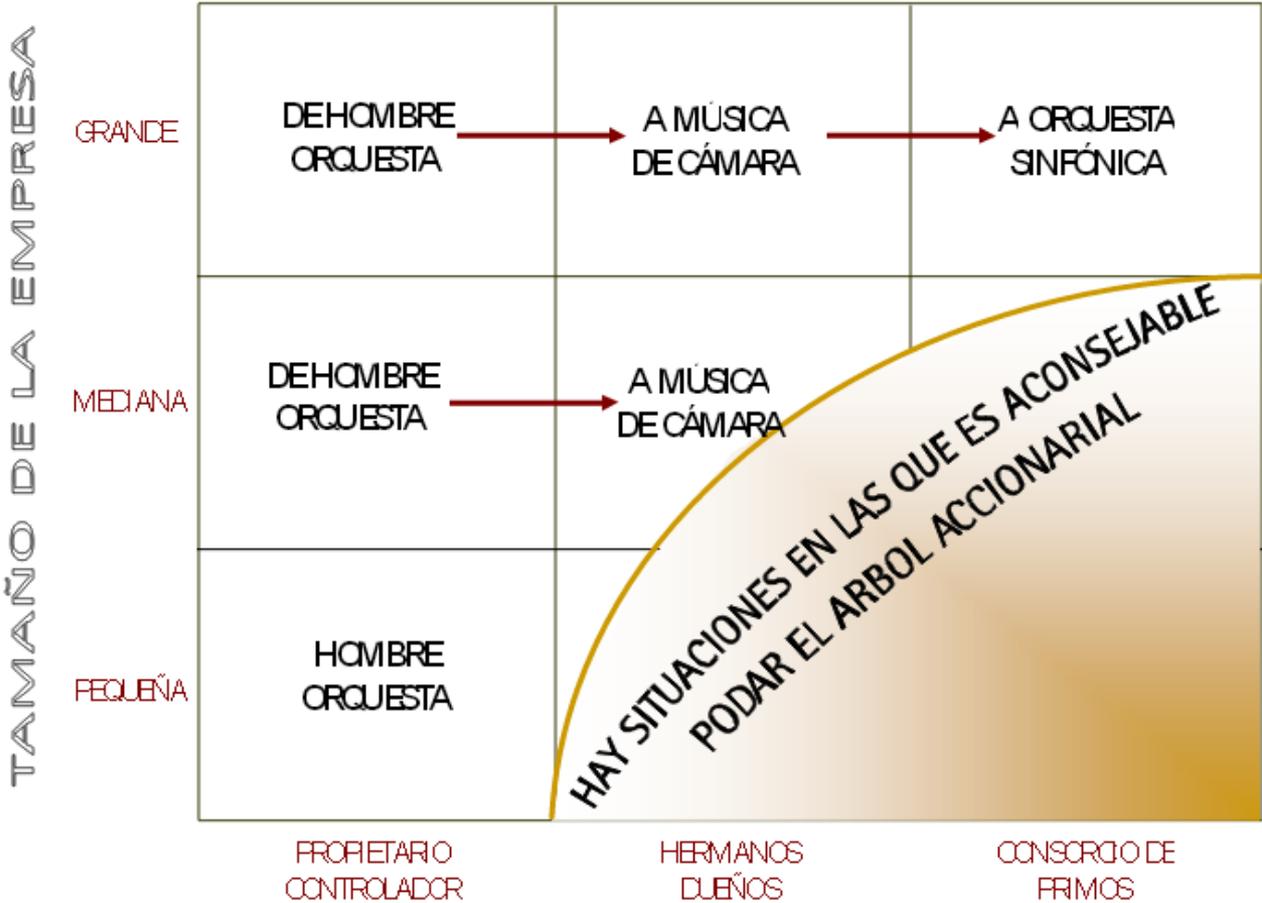
- a. Proyecto empresarial válido, concreto y con contenido innovador
- b. Presencia de un líder motivado y con capacidades
- c. Presencia de un equipo cohesionado con conocimientos y competencias
- d. Pasar del modelo de «dinastía» al modelo de «familia empresarial», **PROFESIONALIZANDO** la empresa y la familia.

- Es todo lo relacionado con las formas en que las corporaciones modernas son **dirigidas y controladas**.
- **OECD:** *“Es aquel sistema por el cual los negocios corporativos son **dirigidos y controlados** y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, directores, administradores, accionistas y simple empleados así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios.”* www.oecd.org

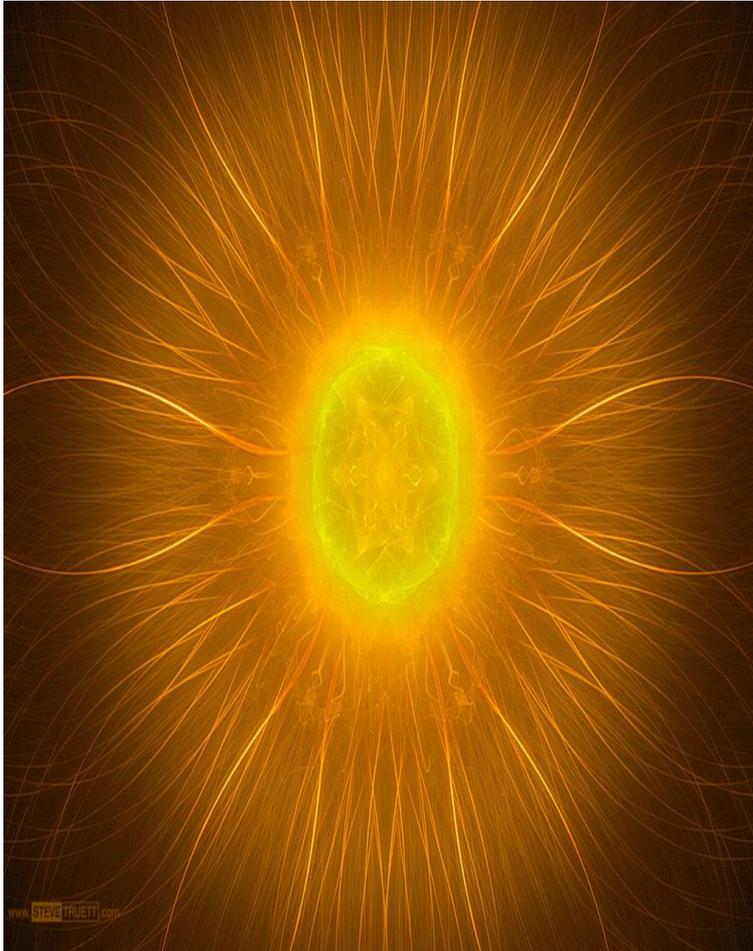
Estructura de Gobierno Corporativo



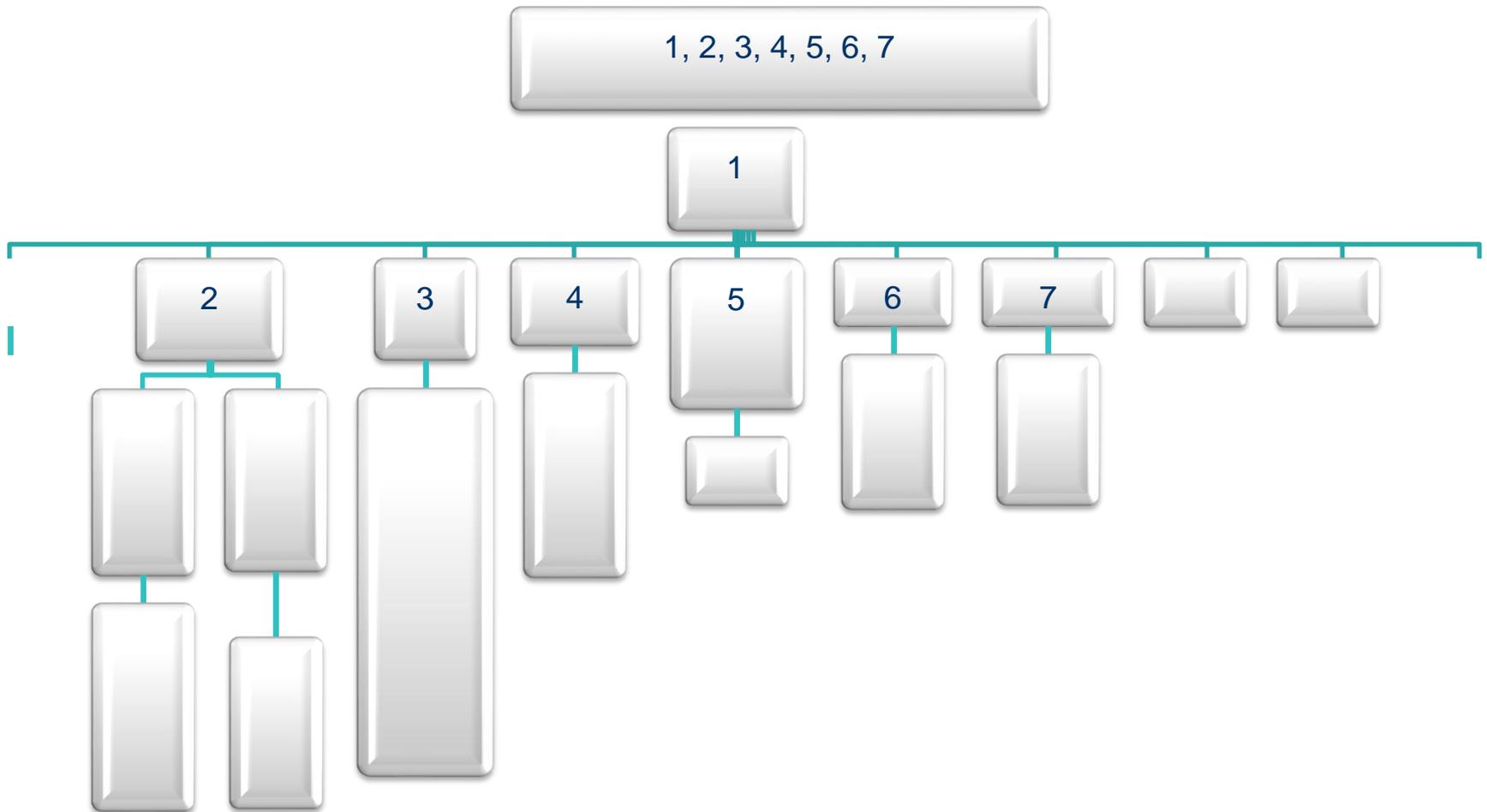
Cuadro 1: EMPRESA FAMILIAR Y MÚSICA

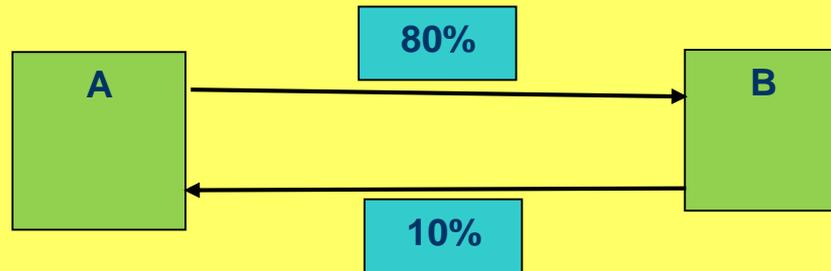


Organización y gobierno corporativo: modelo A

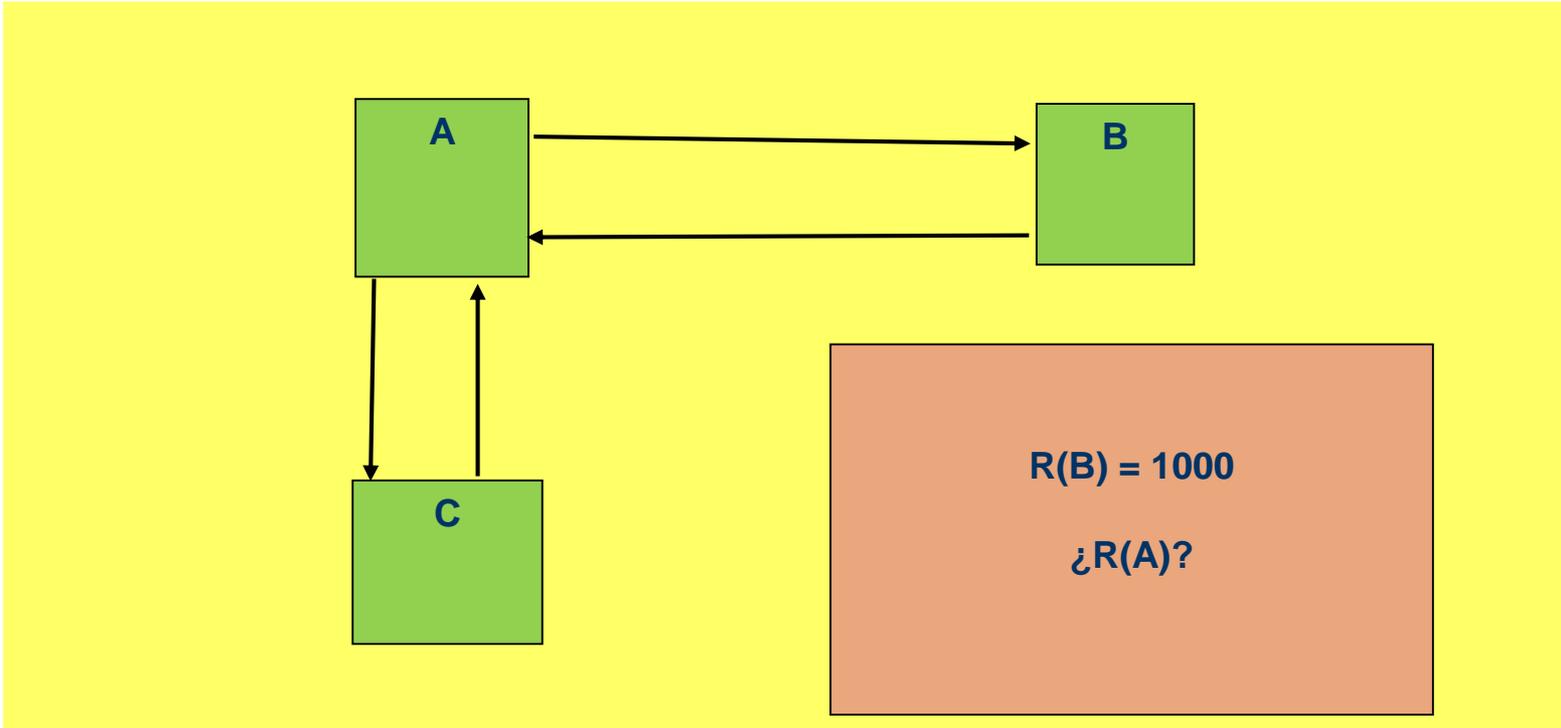


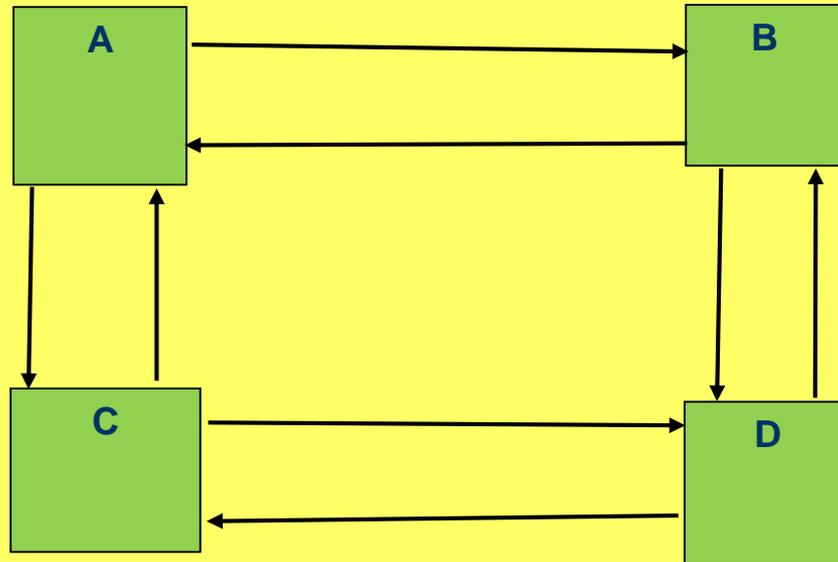
Organización y gobierno corporativo: modelo B

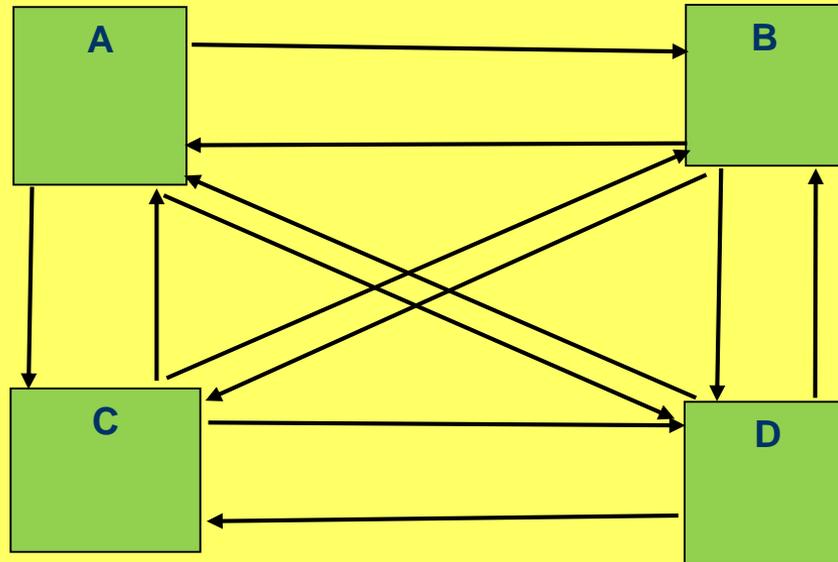




$R(B) = 1000$
 $\text{¿}R(A)\text{?}$







¿Por qué se interesan las empresas por el GC?



Mecanismos internos:

- ◆ Estructura del capital (endeudamiento)
- ◆ Estructura de la propiedad (socios)
- ◆ Los consejos de administración
- ◆ Sistemas de remuneración

Mecanismos externos:

- ◆ Los sistemas legales, políticos y de regulación
- ◆ Los mercados de control corporativo
- ◆ Los mercados de factores y productos
- ◆ La transparencia en la información

- La deuda tiene, como uno de sus efectos principales sobre el control de las empresas, el de **reducir los fondos de libre disposición en manos de los directivos**, pues una parte (a veces muy importante) de esos fondos debe destinarse a pagar el capital y los intereses de la deuda.
- En consecuencia, el poder de los directivos se reduce, pues el equipo directivo deberá acudir al mercado y explicar sus planes de gestión para recibir más fondos. Los inversores, como es lógico, evaluarán los proyectos de la empresa y su gestión y **sólo aportarán fondos a aquellos que consideren con valor actual neto positivo**.
- **Efecto apalancamiento/Riesgo**

Estructura del pasivo según el país

	USA	Reino Unido	Alemania	Francia	Japón	España
Recursos propios	52	47	39	32	14	42
Deudas a largo plazo	26	15	19	21	23	22
Deudas a corto plazo	22	38	42	47	63	36

- Concentración de la propiedad
- Participación en la propiedad de consejeros y directivos
- Participación institucional en la propiedad

Si los propietarios administran no hay costos de agencia. Si la propiedad está concentrada, aumenta el control y se reducen los problemas de agencia. El desarrollo y complejidad de las organizaciones demuestra que esto no siempre es posible. Los beneficios de la especialización son innegables cuando las organizaciones aumenten su tamaño y, por otra parte, no siempre los requerimientos adicionales de capital pueden ser asumidos por los propietarios. Además, la concentración de la propiedad deja de lado los beneficios de la diversificación y distribución del riesgo.

¿Profesionalizarse o familiarizarse?

Las tradicionales tesis sobre gestión de empresas familiares, basadas en una supuesta ortodoxia, abogaban en el fondo por apartar a la familia de la gestión. Llegado un tiempo, era el momento de los “profesionales”.

En el **equilibrio** está la virtud: hay que ahondar en el rigor y la **profesionalidad en la gestión y el gobierno**, pero sin perder ese **control familiar** que es, y debiera ser, fuente de ventaja competitiva desde la que se robustece el ecosistema familia/empresas para avanzar por la senda de las sucesivas generaciones.

Trato equitativo de los socios

- Los accionistas minoritarios y los extranjeros, deberán tener un **trato equitativo** en la sociedad
- Las sociedades **facilitarán el voto** por representación y el voto a distancia
- Los **acuerdos entre accionistas** son un mecanismo para favorecer el trato equitativo y deben ser revelados
- El **derecho de retiro** debe ser respetado
- Las **transacciones entre partes relacionadas** y otros asuntos relacionados con los conflictos de interés, deben estar bien administrados y revelados
- La palabra clave en relación a los socios es **CONFIANZA**

Características del Consejo de Administración

tamaño

nivel de actividad

independencia

diversidad de sus miembros

dualidad presidente-CEO

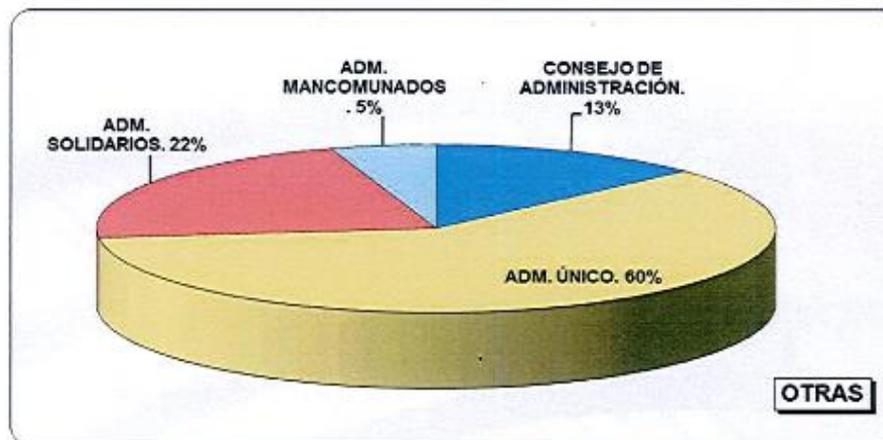
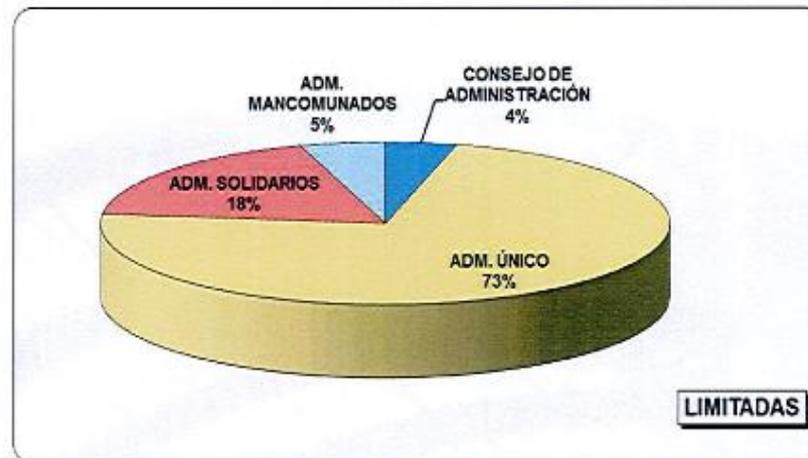
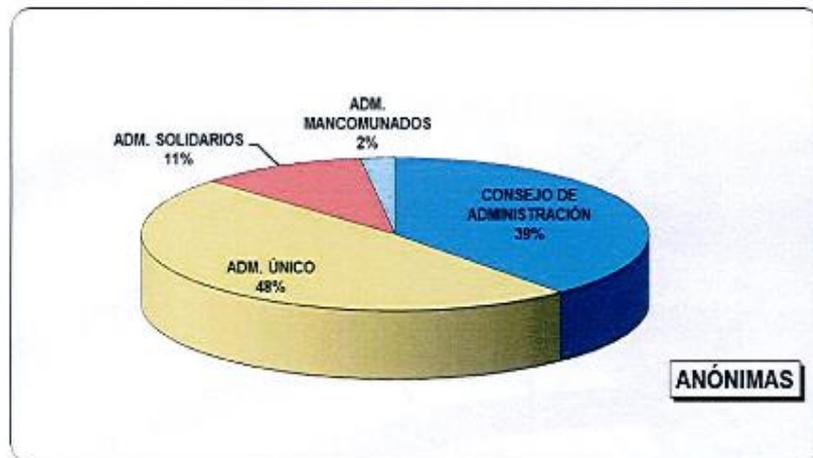
órganos de control

- El consejo de administración debe actuar en interés y representación de **todos** los accionistas
- El consejo de administración debe actuar de **buen fe** y de **forma independiente**
- La **estructura, composición y funciones** deberán estar claramente definidas
- El consejo de administración debe contar con un mínimo de **miembros independientes**
- El consejo de administración deberá constituir **Comités** especiales como el Financiero, Auditoría, Compensación y Gobierno Corporativo

En las sociedades de capital, el **administrador**, que eligen los socios, puede recaer en:

- Un **administrador único**.
- Dos o más **administradores solidarios**, que pueden representar indistintamente a la empresa tanto en tareas de gestión empresarial como de representación legal.
- Dos o más **administradores mancomunados**, que representan a la empresa pero no pueden tomar decisiones sin el acuerdo de al menos dos de ellos.
- Un **consejo de administración**, que pueden representar conjuntamente a la sociedad o delegar esa labor en uno o varios consejeros.

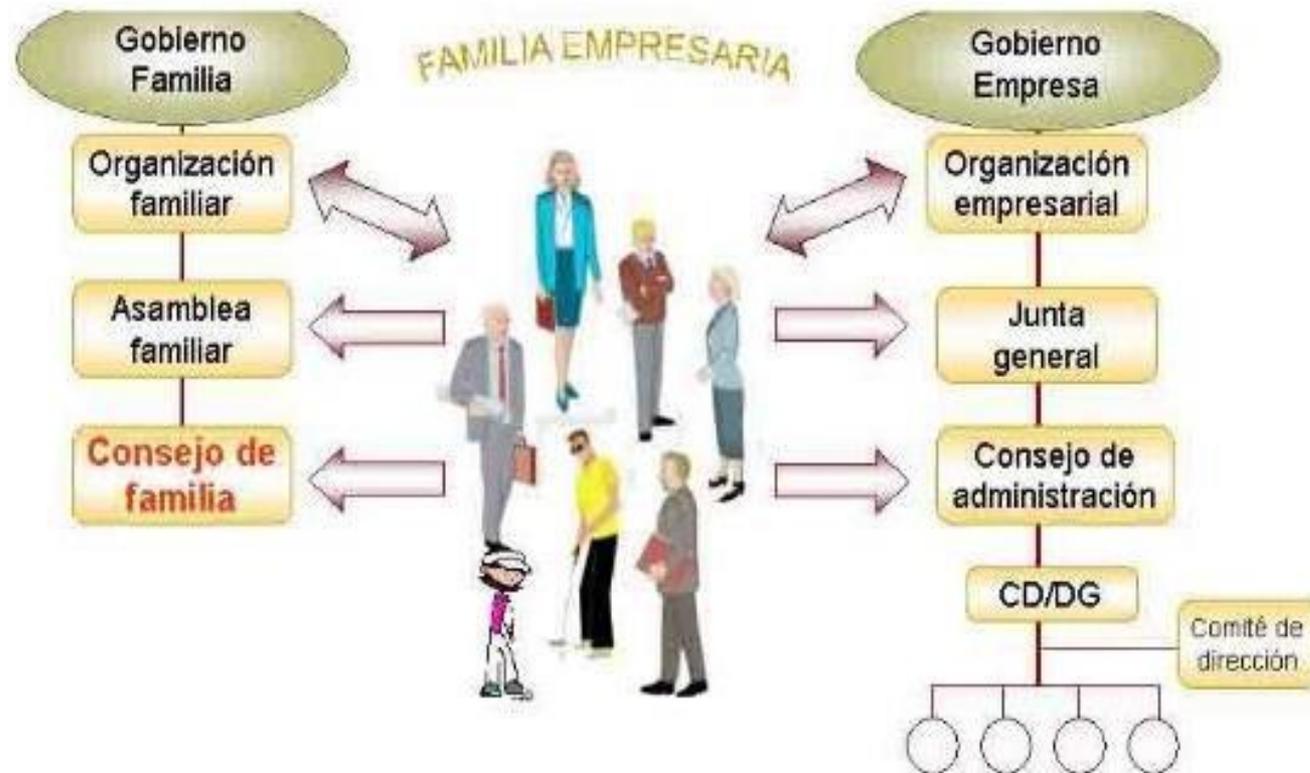
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN (EN PORCENTAJES) DE LAS SOCIEDADES ESPAÑOLAS POR FORMA SOCIAL



- La compensación ejecutiva es un tema de gran interés actual, dado que la debilidad en los sistemas de gobierno corporativo ha inducido al **pago de excesivas recompensas** a los gestores a pesar del pobre desempeño de la empresa
- Los incentivos ligados a la remuneración incluyen, entre otros, bonos o revisiones salariales en función al **desempeño, participación accionarial** u opciones sobre acciones, o bien participación en los **planes de pensiones**

- Cabe destacar que la puesta en práctica de los sistemas de incentivos puede presentar **problemas de aversión al riesgo** por parte de los directivos para mantener su paquete de compensaciones.
- **Diferencias retributivas** entre los familiares y los asalariados externos y entre los propios miembros de la unidad familiar.

El Gobierno de la Familia vs el Gobierno de la Empresa



¿Cuál es el organigrama?

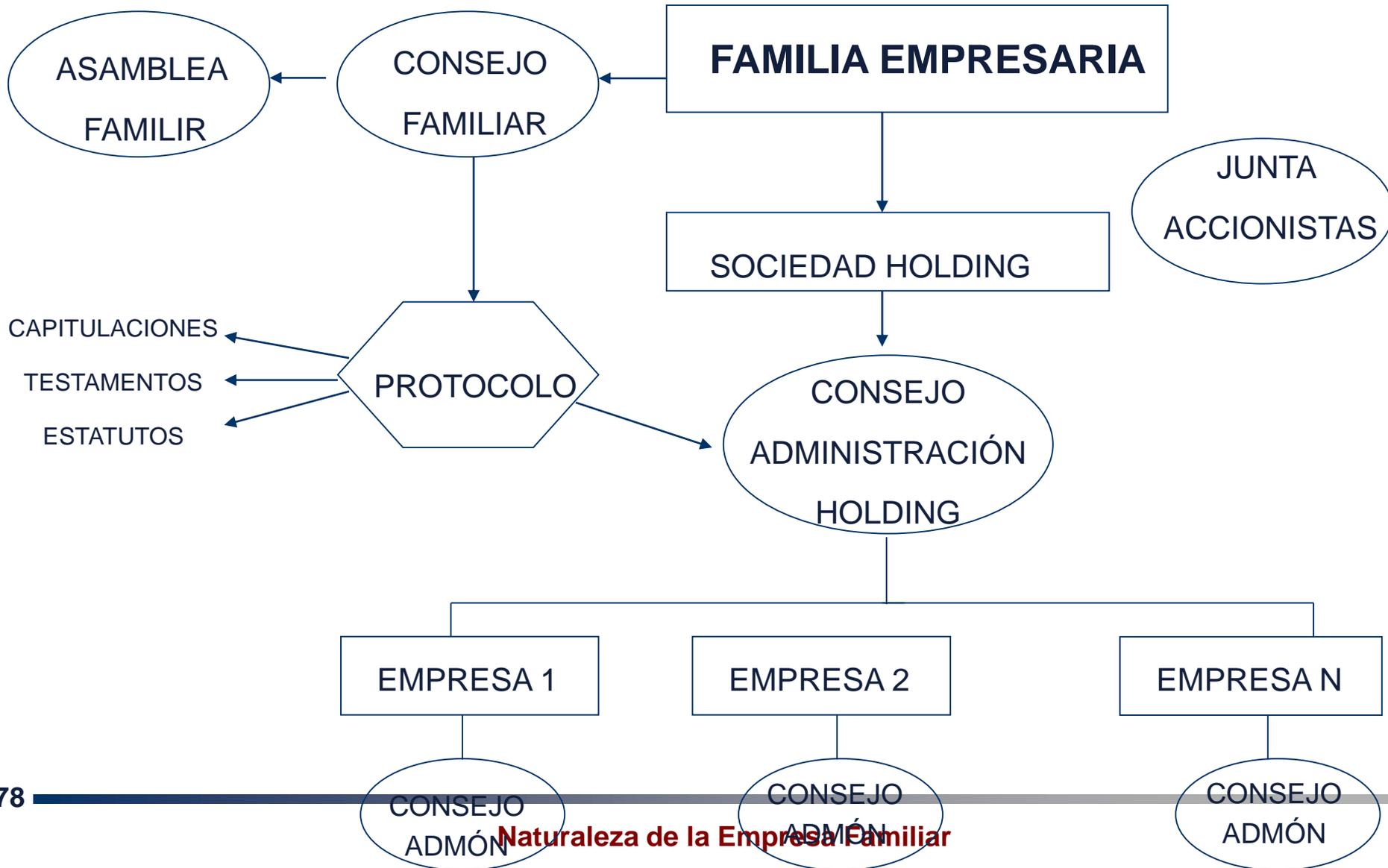
EMPRESA

1. Dirección gerencial/profesional.
2. Consejo de Administración (control, fijación de estrategias)
3. Propiedad ajena en la gestión ordinaria.
4. Dispersión del accionariado.

EMPRESA FAMILIAR

1. Dirección realizada por un miembro de la familia-
alguien de confianza
2. Fuerte presencia (control) en el consejo de
administración (fijación de estrategias, asesoramiento,
acompañamiento)
3. Propiedad involucrada en la gestión ordinaria.
4. Concentración accionarial

Gobierno de la empresa y la familia



El vínculo emocional y de responsabilidad que comparten los propietarios y los gestores facilita la existencia de un gobierno corporativo más robusto.

Es el documento que recoge todos los elementos relevantes de la naturaleza familiar del negocio y su estructura de gobierno y de gestión en lo que se refiere a la participación de los propietarios familiares y a la relación de éstos entre sí. Hace referencia a elementos que pueden ser fuente de conflicto entre los propietarios familiares.

Algunos de los aspectos que típicamente recoge un protocolo familiar:

- La misión y los valores de la familia.
- Los objetivos y los valores de la empresa.
- Principios de conducta de los propietarios.
- Descripción de los órganos de gobierno de la familia, como el consejo familiar.
- Descripción de la relación entre la familia, el consejo de administración y el equipo gestor.
- Criterios y políticas relacionadas con la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno.
- Las políticas y normas relativas a la relación entre la familia y la empresa.
- Procedimientos y sistemas para la resolución de conflictos.
- Los planes de sucesión y de contingencia.

El consejo de familia es una estructura de composición reducida que asegura la participación, comunicación y diálogo de los miembros de la familia en relación con el negocio. Su denominación, tamaño y complejidad dependerán de la historia y tamaño de la empresa familiar.

Sus miembros son elegidos entre los familiares propietarios y suelen incluir a miembros de distintas generaciones. Como apunta el Instituto de la Empresa Familiar, el consejo de familia es una delegación de familiares propietarios que pasan a trabajar en tareas específicas.

Algunas de las funciones específicas que puede tener el consejo familiar:

- Vínculo entre la familia, el consejo de administración y la dirección.
- Trabajar en los valores y la visión de la familia y trasladar sus perspectivas a los órganos de gobierno.
- Establecer las reglas de relación entre la familia y la empresa.
- Trabajar en los planes de sucesión y en las candidaturas al consejo de administración.
- Evaluar el funcionamiento de los órganos de gobierno y dirección.
- Trabajar en el protocolo familiar.
- Formar e informar a los propietarios familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades.
- Informar y da cuenta a otros órganos de participación familiar
- Representar a la familia propietaria.
- Mediar en conflictos.

En compañías familiares de tamaño significativo y con un número elevado de propietarios, la asamblea familiar permite la participación de todos los propietarios familiares. Vendría a ser una versión extendida del consejo familiar antes mencionado. Su misión es fomentar la unión familiar, el compromiso y la unidad de propósito con respecto a la empresa. Aunque no tiene capacidad de gestión respecto del negocio, desempeña un importante papel en el gobierno de la empresa familiar, ya que sirve como plataforma para que la familia dialogue, establezca posturas comunes y llegue a acuerdos sobre temas importantes.

Algunas de las funciones comúnmente asignadas a la asamblea familiar:

- Comunicar y promover la visión de la familia.
- Transmitir el proyecto.
- Mantener informados a los propietarios familiares.
- Dar la oportunidad a los propietarios familiares, sean o no gestores, de expresar sus ideas y puntos de vista.
- Proponer temas de discusión y de proyectos familiares de interés general.
- Elegir a los miembros del consejo de familia.
- Debatir elementos contemplados en el protocolo familiar sobre patrimonio, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.

Las empresas familiares más avanzadas establecen planes de sucesión para el momento de la transición. Su propósito es establecer los mecanismos que permitan, llegado el momento, identificar al mejor candidato para los distintos roles que la familia pueda estar desempeñando en la empresa, asegurar que los conocimientos y capacidades necesarios para sustituir a los principales ejecutivos de la compañía están disponibles si y cuando se les necesita, y preparar a la compañía para que la transición y el traspaso de la administración y gestión de la compañía se produzca sin contratiempos y de una manera ordenada. Cabe recordar que los momentos de transición revisten un especial riesgo en las compañías familiares.

Algunas cuestiones a considerar respecto de los planes de sucesión:

- Desarrollar un plan detallado que detalle un marco temporal, que incluya la visión y valores que han de preservarse y que deben perdurar de generación en generación.
- Preparar a la siguiente generación para el liderazgo definiendo prácticas concretas para el desarrollo de las capacidades y competencias necesarias.
- Desarrollar un modelo de gestión horizontal que delega responsabilidades para evitar los riesgos asociados a la concentración de responsabilidades.
- Definir los distintos roles de los propietarios una vez pasan a situación de retiro.

Transparencia, fluidez e integridad de la información

- El mercado, los accionistas y otros grupos de interés, tienen **derecho a informarse** de manera oportuna y clara sobre los cambios materiales de la sociedad
- La revelación de información no debe poner en peligro la **competitividad** de la sociedad
- Las sociedades deberán adoptar **sistemas de auditoria** claros, independientes y al alcance de todos los accionistas
- Las sociedades deberán adoptar **sistemas objetivos de compensación** de los ejecutivos
- Las sociedades deberán adoptar **sistemas de administración de riesgos**

La transparencia informativa constituye uno de los principales elementos que las compañías familiares tienen a su disposición para gestionar los riesgos asociados a la condición familiar. También constituye un elemento clave para poner en valor las capacidades distintivas de la empresa familiar frente a clientes, empleados, la comunidad circundante y otros grupos de interés concurrentes. La transparencia informativa se refiere, por lo tanto, a asegurar que la compañía transmite información que permita a terceros formarse una idea precisa acerca de los valores que la impulsan así como acerca de sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión.

Algunas cuestiones a considerar respecto de la transparencia informativa:

- Definir un cuadro de mando con los indicadores financieros y extra-financieros clave de la empresa familiar.
- Asegurar que los elementos clave de los modelos de negocio, gobierno y gestión son adecuadamente contemplados en los indicadores clave.
- Buscar los soportes más adecuados para la comunicación de los elementos clave a los distintos grupos de interés.

- Cohesión familiar
- Formación de accionistas y futuros accionistas
- Definición de las expectativas de los miembros de la familia
- Estrategia familiar, empresarial y patrimonial
- Gestión del talento
- Gestión de la comunicación externa e interna
- Gestión de la reputación (RSC)
- Proceso de institucionalización...

- La **aceleración del cambio** es solamente invisible a los que no quieren levantar los ojos de sus Excel.
- El problema en nuestras empresas no es de comprensión, el problema es de **transformación**.
- Se requiere **liderazgo**, una **agenda ambidextra** (explotar y explorar), **recursos** y una **transformación cultural** que no sea cosmética.
- **Sobrevivirán las que sostengan propuestas de valor para deleitar a sus clientes y crear valor social, todo a la vez.**

¿SE PUEDE HACER EL BIEN Y GANAR DINERO?

**¿SE PUEDE MANTENER A LA FAMILIA UNIDA Y
CREANDO VALOR?**

***El talento te hace destacar, el corazón te hace
transcender***

Muchas gracias

lazaro@ugr.es