

# EMPRESA FAMILIAR

Por Jack Fleitman

Una empresa familiar, desde el punto de vista de la conformación accionaria es aquella en la que una familia tiene el control de la mayoría de las acciones y puede tomar las decisiones más convenientes.

Las empresas familiares se conforman por la primera generación, que es la que inicio el negocio o sea los socios fundadores, la segunda generación, son los hijos de los fundadores y la tercera generación, son los hijos de los hijos de los fundadores y así sucesivamente.

Hay un alto índice de fracaso de las empresas familiares a nivel mundial, **de cada 100 que se crean, aproximadamente sólo 30 llegan a la segunda generación y 10 a la tercera.**

En el mundo las empresas familiares son un pilar fuerte en la economía de las naciones, **dan trabajo a más del 80% de las personas. En México los negocios familiares representan más del 80% del total de las empresas.**

El trabajar en un entorno familiar puede ser una experiencia reconfortante o frustrante a la vez, dependiendo del perfil de los integrantes de cada familia, ya que se puede potenciar o deteriorar la relación entre ellos.

El hecho de que los familiares trabajen en la misma empresa también permite que los problemas domésticos puedan llevarse al trabajo o viceversa.

Puede o no ser conveniente y tiene sus ventajas y desventajas.

Hay que diferenciar entre una empresa familiar grande de una pequeña ya que los roles de los miembros de la familia son diferentes.

En algunas familias, los integrantes de esta no trabajan en la empresa y no la administran.

Hay otras empresas en las que varias generaciones de la familia están involucradas en puestos ejecutivos altos y estratégicos para tener el control y administración de la empresa.

## • **Ventajas y desventajas de la empresa familiar**

Cada familia tiene diferentes ventajas y desventajas dependiendo del perfil de sus integrantes.

### ♦ **Ventajas**

- ♦ Tener una visión y misión común aceptada y comprendida por la familia,
- ♦ La imagen del líder casi siempre es aceptada sin cuestionamientos.
- ♦ Poder lograr una buena sinergia y un ambiente de trabajo agradable y positivo.
- ♦ Tener absoluta confianza entre los familiares que interactúan en el trabajo.
- ♦ Se conocen las fortalezas que tiene cada familiar y se utilizan con más efectividad.
- ♦ Se actúa con mayor flexibilidad, ya que los accionistas y directivos son los mismos, por lo que generalmente la toma de decisiones es más rápida.
- ♦ Tener gente de confianza para diferentes asuntos delicados.
- ♦ Tener integrantes de las siguientes generaciones preparados y capacitados para manejar el negocio familiar con eficiencia y eficacia.
- ♦ Tener buenas y duraderas relaciones con los clientes.
- ♦ Tener un protocolo familiar que indica las reglas para todos los integrantes de la familia que trabajen en la empresa.
- ♦ Tienen alto grado de compromiso y dedicación.
- ♦ Tener una familia que tenga inculcada la cultura del trabajo y la responsabilidad sin descuidar la calidad de vida personal.
- ♦ Se puede reinvertir una cantidad importante de los dividendos, lo que genera un autofinanciamiento y se evita pagar intereses por apalancamiento.

## ♦ **Desventajas**

- ♦ La problemática mayor de una empresa familiar es que muchas veces no pueden mantener los asuntos familiares fuera del trabajo y los laborales fuera de la casa.
- ♦ Falta de definición de roles y responsabilidades.
- ♦ La falta de un buen líder, puede complicar la convivencia familiar dentro de la empresa
- ♦ Tener un cambio del líder de la familia por muerte natural, enfermedad o decisión de retirarse y que el sucesor no tenga el perfil adecuado.
- ♦ Generación de problemas de coordinación y autoridad por la nueva persona de la familia que toma el liderazgo y control de la empresa.
- ♦ Tomar decisiones unilateralmente.
- ♦ Resistencia para cambiar la forma de administrar y operar la empresa.
- ♦ Conflictos personales entre familiares que afecten el funcionamiento de la empresa.
- ♦ Problemas económicos, sociales y emocionales que puedan afectar a la familia.
- ♦ Familiares de la segunda o tercera generación con perspectivas distintas.
- ♦ Personal no calificado en puestos clave por recomendaciones de algún familiar.
- ♦ Falta de planeación en la sucesión de un familiar a otro de la siguiente generación
- ♦ Problemas de comunicación por informalidad, relaciones conflictivas entre los miembros de la familia que pueden provocar el tomar decisiones viscerales en perjuicio de la empresa.
- ♦ Se puede dar el caso de que exista una incompetencia de parte de algún familiar y despedirlo o cambiarlo de puesto sea complicado.
- ♦ La proyección profesional de los integrantes de la familia.
- ♦ Favorecer a familiares o amigos para que sean proveedores de la empresa y que sus servicios y productos sean de mala calidad o precios altos.
- ♦ Que un familiar aproveche su puesto para hacer compras en donde reciba una comisión no autorizada por el consejo de familia.
- ♦ Que se diseñen organigramas pensando en darle un puesto a algún familiar no capacitado, en lugar de darle prioridad a las necesidades y procesos de la empresa.
- ♦ Tener operaciones con partes relacionadas sin la documentación adecuada.

### **“La profesionalización de la empresa familiar nunca es sencilla”**

La mayoría de las empresas en todo el mundo son administradas y operadas por una familia.

Muchos negocios empiezan como empresas familiares y cuando crecen deben enfrentar el reto de institucionalizarse y esta evolución es decisiva en su futuro.

### **“Se requiere tener una cultura institucional, organizacional y de calidad para la trascendencia de la empresa familiar de generación en generación”**

**Algunos puntos que hay que considerar para mantener la armonía familiar y asegurar la continuidad de las empresas familiares son los siguientes:**

1. Institucionalizar y profesionalizar las empresas.
2. Crear gobiernos corporativos.
3. Tener un consejo de familia.
4. Tener planes de sucesión para la presidencia de la empresa.
5. Tener un protocolo familiar.
6. Definir el contenido del protocolo familiar.
7. Tener reglas claras para el funcionamiento del consejo de administración.
8. Preparar planes alternativos de vida para los familiares que se retiran.
9. Tener planes de carrera para ejecutivos familiares.
10. Elaborar un plan de incorporación de segundas y terceras generaciones a la empresa familiar, estableciendo políticas y condiciones de ingreso.
11. Definir que familiares intervendrán en la administración y cuál será la participación.

12. Establecer políticas de la forma de dialogar o discutir diferentes asuntos entre los familiares que participan en la empresa y busquen soluciones conjuntas, evitando tener conflictos entre ellos que afectan el desarrollo del negocio.
13. Establecer el procedimiento para la sucesión de las nuevas generaciones.
14. Implementar políticas corporativas, mejorar los sistemas de información, fortalecer los procesos de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad empresarial.
15. Tener la documentación corporativa de todas las empresas de la familia actualizada, documentada y protocolizada ante notario.
16. Establecer como se realizará la designación de consultores externos profesionales y de confianza.

Es conveniente para las familias definir:

- Establecer la estructura de propiedad.
- Establecer el valor de la empresa y actualizarlo permanentemente.
- Tener un plan integral para maximizar el valor de las acciones.

#### ♦ **Órganos de gobierno corporativo**

Se deben establecer reglas de operación para cada órgano de gobierno, definiendo funciones, responsabilidades y roles.

Los principales órganos de gobierno de una empresa familiar son la asamblea de accionistas, el consejo familiar, el consejo de administración y la dirección general

Generalmente los miembros de la asamblea de accionistas son los mismos que los del consejo familiar.

Algunos miembros de la familia también participan en el consejo de administración y ocupan los puestos directivos más importantes en la empresa.

También participan en el consejo de administración consultores de negocios de diferentes especialidades para dar su opinión sobre diferentes temas.

#### • **Sucesión del Presidente**

Es necesario tener responsables que se dediquen a la planificación familiar para tener una sucesión planeada.

Se requiere tener un plan estratégico de sucesión, claramente documentado en un protocolo familiar, que contenga planes de contingencia para hacer frente a circunstancias imprevistas que puedan poner en riesgo la continuidad de la empresa.

El cambio de presidente o director general en la empresa por la sucesión de generación en la familia es un paso muy delicado y complicado.

Si hacemos empatía con el fundador o presidente de una empresa, se puede entender los miedos que tienen y que son naturales en cualquier persona cuando llega el momento de pensar en la sucesión y de ceder la silla.

Se presentan temores sobre lo que pueden perder si dejan la empresa, como el prestigio, el poder, pérdida de amigos y hasta la figura de autoridad en su familia.

Hay empresarios que le dedican más tiempo a la empresa que a su vida misma y de su familia, por lo que es normal que se tengan temores al momento de soltar el mando y dejar que las nuevas generaciones dirijan la empresa.

Para que el proceso de sucesión tenga éxito se requiere que el director general este convencido que es el momento de empezar a dar los pasos necesarios para que se tengan previstos todos los detalles y los tiempos para tener un retiro planeado.

El familiar que se retira debe tener un plan de vida para ocupar su tiempo en cosas que le gusten y tener un plan financiero para asegurar cubrir sus necesidades económicas sin problemas en el futuro.

Generalmente sigue formando parte de consejo familiar en donde participa con voz y puede tener voto de calidad.

Lo más importante de la sucesión es saber el momento de retirarse y si el estado de salud lo permite, controlar a través del consejo de administración, el patrimonio, la armonía en la familia y la rentabilidad en la empresa.

Es conveniente establecer un cronograma para transferir paulatinamente la empresa de una generación a otra.

- **Perfil del Sucesor**

Se debe considerar que el perfil del fundador puede ser muy diferente al familiar de la segunda o tercera generación que será el sucesor y tomará el puesto de director general.

Se requiere de tener ciertas capacidades, conocimientos, actitudes y sensibilidades especiales para poder ser un empresario – líder familiar y no siempre existe la persona con este perfil en los posibles candidatos a sucesores de los integrantes de la familia.

Es común que en la segunda o tercera generación ningún familiar tenga el perfil idóneo por lo que se opta por contratar un ejecutivo de alta dirección, con experiencia y cubra las necesidades para dirigir con éxito la empresa familiar.

La sucesión es un proceso de traspaso de conocimientos y relaciones así como de desarrollo de capacidades y actitudes que lleva mucho tiempo, por lo que los posibles sucesores familiares deberán tener un proceso en sus actividades diarias que a través del tiempo les permita tener una panorámica integral de todas las áreas de la empresa.

Cuando el sucesor ideal es de la tercera generación y hay integrantes de la segunda generación que trabajan en la empresa pero no tienen el perfil para ocupar el puesto se complica la decisión ya que es difícil que acepten que el hijo de uno de los hermanos sea el presidente o director general.

También es complicada decidir la sucesión, cuando dos de los miembros de la tercera generación, de diferente rama familiar, cumplen con el perfil para ser el sucesor y los papas de cada uno de ellos se inclinan para que su hijo ocupe el cargo de presidente o director general y complica el consenso y la sucesión.

Por lo anterior muchas de las empresas que llegan a la tercera generación desaparecen.

- **Herederos**

Hay familias que consideran las capacidades, estudios y edades de los herederos en la distribución de las herencias.

Para los herederos, que no tengan la mayoría de edad o las capacidades necesarias para administrar la empresa, se puede establecer en el protocolo familiar un ingreso fijo que se le puede entregar en mensualidades o anualidades.

También se puede establecer una cantidad de dinero por una sola vez o una combinación de estas, dependiendo de lo que sea más conveniente para la administración del dinero y el pago de impuestos de cada familiar en lo particular.

Otra opción es crear un fideicomiso que administre los bienes y el dinero hasta que puedan ser administrados por los herederos.

En el caso de que los herederos sean menores de edad, se debe tener un administrador experto de confianza, designado previamente por el consejo familiar, por un período de tiempo, hasta que tengan la mayoría de edad y sean capaces de administrar las empresas de la familia.

- **Protocolo Familiar**

En el protocolo familiar se establecen las condiciones y criterios para el ingreso y formación de los miembros de las siguientes generaciones.

Se requiere de un protocolo que marque los principios generales de actuación y comportamiento de los integrantes de una familia.

En la empresa familiar es necesario tener un consejo familiar con un protocolo en donde se establezcan las reglas y valores de la familia y se definan las estrategias de la empresa para lograr la mejor rentabilidad y un crecimiento sostenido.

El protocolo familiar es un documento confidencial, que se debe elaborar para las necesidades específicas y las circunstancias particulares de cada familia.

Es importante tener un protocolo familiar para lograr una sucesión efectiva y establecer claramente los beneficios y obligaciones de cada heredero, evitando luchas de poder entre familiares.

El protocolo sirve para sentar las bases del presente y del futuro, facilitar y reglamentar la toma de decisiones entre los familiares que son accionistas de una misma empresa.

Es un documento que refleja la voluntad y el compromiso de los miembros de la familia para establecer las reglas y procedimientos de convivencia y armonía.

Busca facilitar la incorporación de las siguientes generaciones a la empresa, preparar a la familia para la sucesión y asegurar la continuidad y éxito con consensos de una manera constructiva.

Es un documento valioso que permite la institucionalización de la empresa, fomenta la unidad de la familia, cuida los intereses de los socios y facilita su permanencia en el largo plazo.

El protocolo requiere de la armonía entre familiares basada en el respeto, la tolerancia, en hacer empatía, aceptar otros puntos de vista, escuchar y valorar las opiniones de los demás y una comunicación abierta, franca, transparente y honesta.

Es conveniente que el protocolo familiar quede referido en los estatutos sociales de la empresa, se protocolicen ante un notario y se protejan los acuerdos familiares enunciados.

- **Ventajas del protocolo**

- ♦ Establece y clarifica las reglas entre la familia y entre la familia y la empresa.
- ♦ Sirve para conservar y perpetuar la riqueza creada por los fundadores.
- ♦ Busca utilizar las fortalezas y evitar las desventajas que tienen las empresas familiares.
- ♦ Evita una administración incompetente de la familia.

- ♦ Asegura que las condiciones del mercado motiven decisiones de negocios y no necesidades de familia.
- ♦ Fortalece la posición competitiva de la empresa.

- **Consultor familiar y de negocios**

Para las empresas familiares tener un consultor de negocios y familiar, especializado en sucesiones generacionales, ya no es un lujo, sino una necesidad y es más necesario cuando se involucran la segunda y tercera generación y se tienen planes de crecimiento.

Un buen consultor familiar proporciona consejos, dice a los familiares las cosas como son, tiene como propósito fundamental generar la unidad familiar y puede centrar a la familia en orientar sus esfuerzos para cumplir la visión y misión de la empresa.

La amplia experiencia en negocios y la sensibilidad para relacionarse con los miembros de la familia es indispensable para el éxito de la consultoría familiar.

Una empresa de consultoría familiar y de negocios se puede contratar por una iguala mensual o se establece un honorario por horas de trabajo de los consultores en la empresa.

Generalmente los honorarios de un consultor experimentado en la materia son altos. Hay empresas grandes de consultoría que proporcionan este servicio.

**“Los familiares deben tener una clara perspectiva de continuidad de la empresa preservando los valores y principios de la familia”**

Derechos de autor: “Artículo tomado de “El libro del emprendedor” 2017 Jack Fleitman

“Consultores de negocios y familiar”.