



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURIDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LA EMPRESA FAMILIAR: DESAFÍOS, RETOS, ENTORNOS,
SUPERVIVENCIA GENERACIONAL. LA SUCESIÓN, PLANIFICACIÓN,
PROTOCOLOS Y ORGANIZACIÓN

Presentado por: David Santamera Vela

Tutelado por: Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, 25 de Mayo de 2013

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	
La empresa familiar	
1.1. ¿Qué es una empresa familiar?.....	3
1.2. Características y elementos de una empresa familiar y su entorno.....	3
1.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar.....	5
CAPÍTULO 2	
La sucesión de la empresa familiar.	
2.1. La planificación de generación en generación.....	7
2.2. Hacia una planificación de éxito en la sucesión.....	8
CAPÍTULO 3.	
El protocolo familiar como instrumento de trabajo.	
3.1. Aceptación del cambio de escenario familiar.....	9
3.2. La importancia del protocolo familiar en la conciliación empresa/familia.....	9
3.3. Relaciones familia/empresa.....	10
3.4. Relaciones familiar/familia.....	11
3.5. De la empresa al Grupo Familiar. Solidaridad y permanencia.....	12
a) La empresa.....	13
a. Junta General de Partícipes o Accionistas.	
b. El Consejo de Administración.	
c. Dirección General o Gerencia.	
b) Grupo familiar.....	14
a. Consejo de Familia. Definición y competencias.	
b. Derechos económicos del grupo familiar.	
CAPÍTULO 4	
El Plan Director	
4.1. El Plan Director: hacia el buen gobierno de la empresa familiar.....	17
CAPÍTULO 5	
El Plan Estratégico como hoja de ruta en los desafíos, retos y supervivencia generacional de la empresa familiar.	
5.1. Punto de partida.....	19
5.2. Objetivos a conseguir.....	19
5.3. Estudio de la empresa.....	20
5.4. Estrategias: Definición, objetivos estratégicos, líneas estratégicas y objetivos operativos.....	25
5.5. Diseño del plan estratégico.....	28
CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

INTRODUCCIÓN

En la economía de cualquier país, la empresa familiar es una fuente generadora de empleo siendo la base del sistema productivo y económico. Sin embargo, la familia que hereda una empresa familiar la convierte en familia propietaria y tiene que convertirse en familia empresaria para continuar como tales empresas familiares en generaciones futuras. En este proceso, la pequeña, mediana o incluso gran “empresa familiar” esta ligada en muchos casos a la iniciativa de personas individuales o grupos, que con ilusión e inquietudes comunes, por diferentes motivos han querido materializar sus sueños en proyectos tangibles. En la realización profesional y personal de los miembros de una empresa familiar ocupa un papel importante la sucesión generacional.

Objetivos

Por este motivo, los objetivos son:

- Plantear el valor de la empresa familiar como un medio de incentivación de la economía del país.
- Estudiar la relación familia-empresa y definir sus características
- Analizar las debilidades y fortalezas de la empresa familiar.
- Definir la sucesión como factor clave del traspase generacional de la empresa familiar.
- Investigar sobre el “protocolo familiar” como instrumento de trabajo.
- Exponer el Plan Director como alternativa en el buen gobierno de la empresa familiar.
- Definir un Plan Estratégico como hoja de ruta en el día a día de la empresa familiar.
- Tratar diversos aspectos relacionados entre empresa y familia, los entornos de las empresas dentro del mundo laboral, sus aspectos económicos y financieros. Desafíos a los que se encuentran sometidas, logros o fracasos y posibles soluciones.
- Abordar el tema sucesorio de gran relevancia en este tipo de empresas, con la vista puesta en las generaciones venideras, su éxito o fracaso.
- Plantear una serie de factores que van a conducir al éxito en la sucesión de la empresa.

Justificación

La elección de este trabajo viene justificada por dos razones fundamentales. La primera de ellas por la importancia que tiene la empresa y en este caso, la empresa familiar, en el marco social y económico actual. El valor social que tiene este tipo de empresas se convierte no sólo en generadoras de riqueza, sino de puestos de trabajo de miles de familias en nuestro país.

La segunda razón, que se trata a lo largo del trabajo, son las distintas competencias y nexos de unión entre los contenidos de la titulación de Grado en RR.LL. y RR.HH. y el trabajo que nos ocupa de la gestión de la empresa familiar. Podemos enumerar algunas competencias genéricas, como son la capacidad de organización, planificación, gestión de la información, resolución de problemas y su consiguiente toma de decisiones. Adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo y espíritu emprendedor. Como competencias específicas podemos citar, la organización, dirección de empresas y sus recursos humanos (capacidad para dirigir grupos de personas, toma de decisiones en materia retributiva y de selección, capacidad para elaborar y diseñar estrategias, analizar y diagnosticar la estructura organizativa de la empresa), contenidos financieros (contabilidad, análisis contable y economía).

Por último señalar que este trabajo viene justificado también, por la propia experiencia personal y laboral en este tipo de empresas.

CAPÍTULO 1. La empresa familiar.

1.1. ¿Qué es una empresa familiar?

No existe una definición uniforme ni generalmente aceptada que contenga todos los matices relativos al concepto de empresa familiar. Para Gersik (1987, p.18), la empresa familiar “es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación familiar”. Para Jaume Tomas (2008) es aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios y cuya propiedad pertenece, en su totalidad, o en su mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma. Para Corona y Téllez Roca (2011, p.795) la “empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma y todo ello con el objetivo de dar continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia”. El concepto de empresa familiar, como objeto de consideración tiene dos ítems relacionados “familia” y “empresa”. Con estos conceptos se interrelacionan factores como propiedad, control y sucesión.

1.2. Características y elementos de una empresa familiar y su entorno.

Como veremos más adelante, en el apartado sucesorio, la supervivencia de las empresas familiares es inferior a otros tipos de empresas. Esta supervivencia o por el contrario mortalidad en la empresa familiar, tiene su causa principal de desaparición en la relación directa de conflictos internos entre los propietarios familiares, y la falta de unos protocolos de convivencia y sucesorios.

Así, de cada 100 Empresas Familiares – el 85% de las empresas españolas son familiares, según datos del Instituto de Empresa Familiar (2012)-, alrededor de 30 superan el tránsito de la primera a la segunda generación (mortalidad del 70%). De las 30 anteriores, sólo 15 pasan a la 3ª generación (mortalidad relativa del 50% y absoluta del 85%).

Se calcula que un 65% están en primera generación, un 25% en segunda, un 9% en tercera generación y tan sólo 1% en cuarta generación o más.

De este pequeño análisis anterior podemos exponer lo siguiente:

1. La esperanza de vida de las empresas familiares es la mitad de las no familiares.
2. Gran parte de empresas familiares desaparecerán por falta de preparación de la sucesión.
3. Causas de la desaparición de las empresas familiares:

10% Falta de Capital

10% Falta de sucesor

20% Razones propias del negocio

60% Otros motivos, principalmente FAMILIARES

Para poder entender que estamos en presencia de una empresa familiar, debemos de conocer una serie de elementos que podemos concretar del siguiente modo.

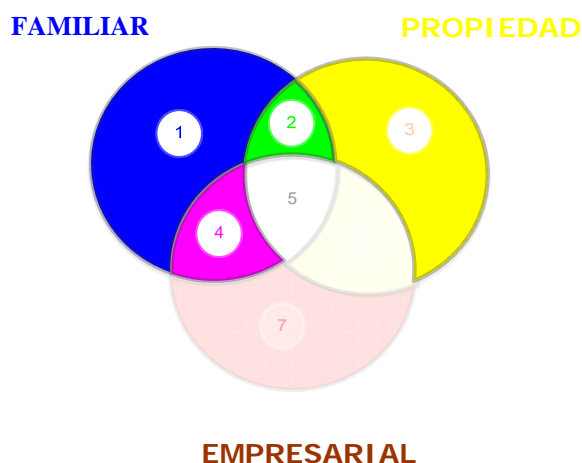
- 1- Debe de existir la empresa, no importando su forma jurídica. Podemos encontrarnos ante una sociedad –sea civil o mercantil- e incluso una empresa individual, con vocación de futuro.
- 2- La propiedad debe de pertenecer a un grupo familiar. No existe en nuestras normas mercantiles no civiles la exigencia de un porcentaje mínimo en manos de un grupo familiar ni se delimita lo que debe de entenderse por familia a estos efectos, lo que nos lleva a entender que será suficiente tener un porcentaje de la propiedad o titularidad del capital que otorgue el control de la empresa y entender el concepto de familia en un sentido amplio.
- 3- La familia gobierna la empresa. Esta idea no implica necesariamente que la familia o alguno de los miembros de la familia gestiones directamente la empresa – lo que por otra parte es normal, sobre todo en las primeras generaciones- sino que basta que aun cuando la gestión directa, el día a día se deje en manos de profesionales, sin embargo, el gobierno estratégico y de control resida en manos familiares.
- 4- La empresa debe tener voluntad de permanencia más allá de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares. Esta idea de continuidad es la nota que desde un punto de vista meta jurídico caracteriza y da un especial sentido a la empresa familiar, la continuidad de la misma, la voluntad y deseo de los miembros de la familia de su mantenimiento en el seno del grupo, como un legado a transmitir en generaciones futuras

Otro aspecto fundamental de estas empresas familiares es el entorno en el que se mueven y en el que podemos estudiar tres contextos bien diferenciados:

Entorno **FAMILIAR**

Entorno **EMPRESARIAL**

Entorno **PROPIEDAD**



Fuente: Elaboración propia

Visto el esquema anterior, pasamos a ver las distintas sinergias que se producen entre estos tres grupos y su correlación.

1. Únicamente miembro de la familia (hijos de los accionistas, todavía jóvenes)
2. Miembro de la familia y accionista de la empresa pero no trabaja en ella (es el caso de los accionistas pasivos).
3. Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y no trabaja en la empresa (es el caso de un socio externo, normalmente accionista minoritario).
4. Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista (es el caso de los hijos de accionistas que todavía no han recibido las acciones por parte de su progenitor).
5. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista de la misma (suele ser la situación de los directivos de la Empresa Familiar o líderes familiares).
6. Trabaja en la empresa, es accionista de la misma pero no es miembro de la familia (por ejemplo, un directivo de máxima confianza del fundador que en su día fue recompensado con un paquete minoritario de acciones).
7. Aquí están todos los trabajadores de la empresa, que ni son miembros de la familia, ni son accionistas.

1.3. Debilidades y fortalezas de la empresa familiar.

Podemos identificar una serie de fortalezas, ventajas o incluso valores de la empresa familiar en comparación con empresas no familiares que actúan en el mercado, que pueden ser consideradas como ventajas competitivas, como ser la especial fortaleza del compromiso de los miembros con el proyecto, el compromiso social de la empresa, gran preocupación por la calidad unida en muchos casos a la especial visión que de la sociedad tienen los consumidores y competidores, la planificación a largo plazo sin búsqueda de beneficios empresariales a corto plazo -por lo que están en mejores condiciones para emprender proyectos a largo plazo y para capitalizarse -, mayor flexibilidad en su funcionamiento traducido fundamentalmente en mayor agilidad en la toma de decisiones, mayor estabilidad en los principios y líneas estrategias lo que dota a las mismas de continuidad sin sometimiento a frecuentes cambios en la gestión. Dicho esto, estamos en condiciones de afirmar, por una parte que la familia aporta a la empresa familiar; conocimiento, visión, valores, estrategia y respaldo económico. Y por otra, la empresa familiar aporta a la familia; imagen, contactos, patrimonio, información actualizada y oportunidades de trabajar.

Entre las debilidades, cabe destacar en primer lugar los problemas que la confusión entre los conceptos de familia, propiedad y gestión, puede crear en el seno de la empresa, dando lugar a tensiones y disfunciones. Conflictos entre familiares accionistas que trabajan en la empresa y los que no trabajan, luchas entre parientes por el poder. Nepotismo en la selección de trabajadores y en la relación con los trabajadores tanto si son familiares como si no lo son, que podrán llevar a discriminaciones en sueldos, horarios, flexibilidad, etc. No saber diferenciar de un modo adecuado el patrimonio empresarial del familiar.

En segundo lugar, el problema sucesorio. La sucesión de la empresa va más allá de la vida o de la vida activa de su fundador y en general el cambio generacional de la empresa.

En tercer lugar, falta de profesionalidad en algunas empresas familiares que las puede llevar a una muerte prematura. El genio o talento del fundador no se hereda.

En cuarto lugar, falta de adecuación de la organización de la empresa al crecimiento de la misma.

En quinto lugar, la necesidad de desarrollo de nuevas tecnologías, de apertura a nuevos mercados y los conflictos que el crecimiento pueden generar con el mantenimiento del control por parte de la familia.

Dicho lo anterior, la empresa se enfrenta a una serie de desafíos, que podríamos resumir en cinco familiares y otros cinco empresariales.

- **Familiares:** sucesión, profesionalización, unidad familiar, incorporación de generaciones y liderazgo.
- **Empresariales:** competencia, planificación estratégica, organización, incorporación tecnológica y financiación.

Para concluir con este apartado en el que hemos podido ver las debilidades y fortalezas o los puntos fuertes y débiles de la empresa familiar, enumeraremos diez retos a los que deben de hacer frente este tipo de empresas.

- 1.-Buscar capital para crecer sin diluir el control familiar.
- 2.-Resolver los conflictos entre las necesidades económicas de la familia y las de la empresa.
- 3.-Planificar a largo plazo para resolver los problemas financieros del cambio generacional.
- 4.-Vencer la resistencia de los senior a dejar sus cargos en el momento oportuno.
- 5.-Procurar que el sucesor familiar sea competente.
- 6.-Regular el acceso de las nuevas generaciones a la empresa.
- 7.-Aceptar la sucesión externa si no es posible encontrar un líder familiar en la siguiente generación.
- 8.-Superar las rivalidades entre hermanos/primos en la aceptación del sucesor.
- 9.-Tener la capacidad de atraer y retener a profesionales no familiares.
- 10.-Evitar y resolver los conflictos familiares, especialmente los que tengan que ver con el poder.

CAPÍTULO 2. La sucesión de la empresa familiar.

2.1. La planificación de generación en generación

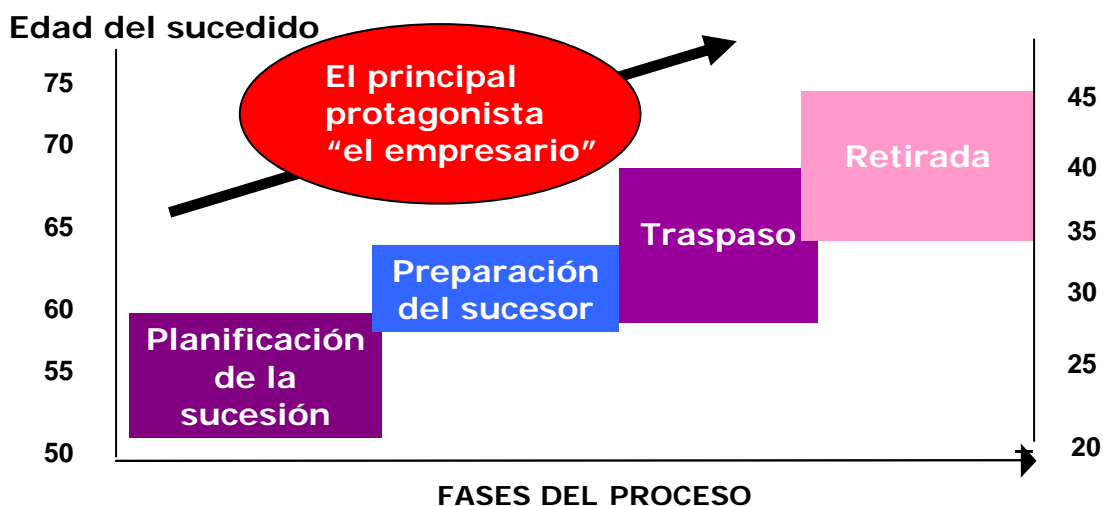
Comenzamos con los siguientes planteamientos; ¿Es necesario planificar la sucesión en la empresa familiar?, ¿Porqué no se planifica esta sucesión con suficiente tiempo? y llegado el caso ¿Porqué la persona o personas que están al frente de la empresa no se quieren retirar?.

Sin duda alguna es necesaria la planificación de la sucesión de la empresa, es uno de los éxitos de la supervivencia de la misma. La incertidumbre ante el futuro económico y la duda de saber si se tendrán recursos suficientes para vivir sin preocupaciones, hacen que alrededor del 50% de los empresarios encuestados por IESE Bussines School Universidad de Navarra (2013), manifiestan que no se retirarán nunca.

Por otro lado la ausencia de un sucesor adecuado que garantice la continuidad del negocio, hace dilatar en el tiempo la planificación de la citada sucesión.

Es relativamente habitual y se pone de manifiesto cada vez que se habla de este tipo de empresa que la primera generación es la que construye el negocio, la segunda generación vive del negocio y la tercera generación destruye el negocio. No siempre es así, en este momento hay empresas que viven su quinta generación con más de cien años de vida y se han proyectado a nivel nacional e internacional.

En cualquier caso pasaremos a estudiar cuales pueden ser todos los componentes para una buena planificación en la sucesión empresarial, -como se puede ver en el gráfico adjunto- y que este tipo de empresas familiares sigan proyectándose y creciendo con el fin que fueron creadas, generar riqueza para las familias.



Fuente: Centro Europeo de Evolución Económica (CEDEC)

Etapas en la Empresa Familiar desde el punto de vista de la evolución generacional

- **“Owner manager”**: un solo propietario que es un esquema básicamente de jefe único, donde hay un líder supremo que determina (o toma) todas las decisiones. Etapa que se corresponde con la primera generación de la empresa familiar, quien crea el negocio.

- **“Team at the top”**: un esquema de hermanos, donde existe un equipo que lidera la empresa. Segunda generación, donde se desarrolla, evoluciona y se vive de él.

- **“Consortio de primos”**: un aparato de gobierno mucho más complejo, con un grupo de accionistas entre los cuales se ha fraccionado la propiedad a lo largo de varias generaciones. Tercera generación, en la que se puede destruir el negocio o por el contrario, seguir desarrollándose y evolucionar con nuevos negocios.

2.2. Hacia una planificación de éxito en la sucesión.

El camino hacia una planificación de éxito en la sucesión, comienza una vez vistos los entornos en los que se mueve la empresa familiar y donde estamos situados. Es necesario conocer sus fortalezas, debilidades, las realidades generacionales y conscientes de que para seguir adelante debemos de planificar la sucesión de la empresa con tiempo suficiente y poner en valor las claves en el éxito de la sucesión.

Por un lado, cuando las perspectivas de crecimiento de la empresa sean muy inferiores a las de familia, se deberá de cambiar el antiguo modelo involucionista y provinciano por otro nuevo adaptado a las necesidades de la empresa, de la familia y del entorno socio-económico y laboral que en ese momento exista en el mercado.

Por otro lado, preparar la sucesión y adelantarnos en el tiempo antes de que se manifiesten los problemas, cambiando y definiendo las nuevas **reglas de juego**.

En el camino hacia la segunda generación, podríamos enumerar una serie de elementos para que la transición hacia las empresas de hermanos funcione y tenga éxito:

La cooperación fraternal.

Un sueño compartido.

La habilidad de poder apreciar el talento de los demás.

Cómo apreciar y utilizar la historia compartida.

La generosidad de espíritu.

Manejo de las rivalidades.

El sentido del humor.

Consolidada la segunda generación y siguiendo el mismo plan para las empresas de primos, la tercera y sucesivas generaciones, también podremos enumerar una serie de elementos que tras su observancia y aplicación nos lleven al éxito de esas nuevas reglas de juego para gestionar mejor la empresa familiar:

Un sueño compartido.

La estructura y un protocolo familiar renovable en el tiempo.

Políticas de entrada y de salida de la empresa familiar, educar a los accionistas.

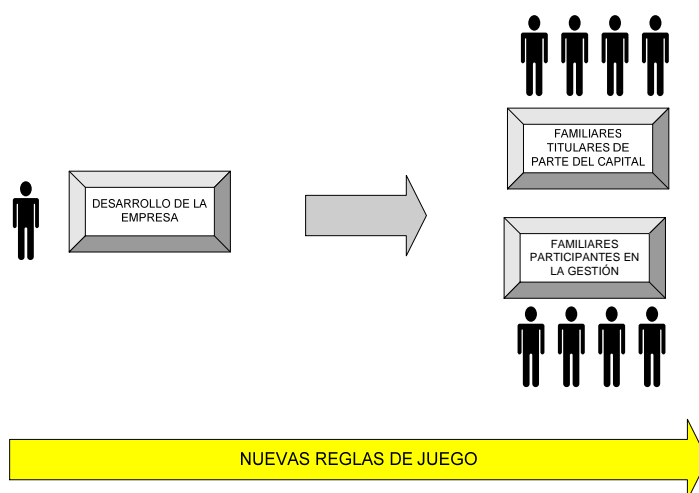
CAPÍTULO 3. El protocolo familiar como instrumento de trabajo.

3.1. Aceptación del cambio de escenario familiar.

El denominador común en todas las empresas es poseer los estatutos por los cuales se regulan las diferentes relaciones en la empresa y que por otra parte la legislación obliga a poseerlos. En el caso que nos ocupa de las empresas familiares es preceptivo tener otro documento paralelo al anterior, regulando en su articulado todas las relaciones entre empresa y familia, un documento privado e interno a modo de decálogo familiar-empresarial.

En la explicación siguiente no plasmaremos el posible articulado (sería muy extenso, pero sin duda muy interesante), pero sí una aproximación de su composición.

Cambio de las reglas de Juego: Protocolo Familiar



Fuente: Centro Europeo de Evolución Económica (CEDEC)

3.2. La importancia del protocolo familiar en la conciliación empresa/familia

El Protocolo Familiar pretende ser el instrumento en el que se plasme:

- El marco de las relaciones entre los distintos miembros de la familia (o de las ramas de la misma) respecto a su participación en la empresa y de las expectativas que tienen de ésta.
- Las reglas que afectarán a la empresa en el desarrollo futuro en aspectos como la gestión o la generación de recursos propios.

Por tanto, se deberá de compaginar armónicamente una buena relación familiar, con la eficacia en la labor profesional, de forma que se garantice la unidad familiar y el éxito empresarial.

En este sentido debemos tener muy presente que el desarrollo y crecimiento obtenido por las empresas y el patrimonio desde su fundación, fruto de la labor y el esfuerzo realizado por sus fundadores, merecen todo el compromiso de las nuevas generaciones en continuar el desarrollo de las Empresas, así como mantener, consolidar y hacer crecer el Patrimonio Familiar sin permitir que nada ni nadie se anteponga a esta labor y principio de unidad.

Consideraremos también la importancia de que con los evidentes y continuos cambios del mercado y del entorno, es recomendable una visión más profesionalizada de la gestión a todos los niveles. No debemos olvidar que el desarrollo de las Empresas y el Patrimonio irán, en mayor o menor índice de proporción, ligado al crecimiento humano y profesional de la familia.

El pacto debe estar inspirado en el respeto y aceptación previa del IDEARIO basado en los valores expuestos a continuación, en su doble vertiente familia-empresa y familia-familia, los cuales se sitúan por encima de los acuerdos concretos que en el mismo se contengan:

Cultura familiar y valores fundamentales

La Cultura Familiar es el conjunto de valores, usos y actitudes que definen el quehacer de una familia. En el caso de las familias empresarias, dicha cultura suele estar fuertemente marcada por la personalidad y manera de hacer del fundador, aunque evoluciona a través de las generaciones.

La cultura de la familia suele tener un reflejo en la empresa, y a su vez, la cultura de la empresa tiene influencia en la familia. Dicha cultura, aunque existente, es muchas veces desconocida por los propios miembros de la familia, que la incorporan de forma automática a su carácter a través de la educación formal e informal que reciben de la generación precedente. Identificarla y conocerla es de gran utilidad para fomentar la unión entre familiares, el compromiso con la empresa y el respeto y reconocimiento de su valor más allá del patrimonio.

Cultura y Tradiciones

Deberemos estar totalmente **implicados y comprometidos en asegurar la continuidad** como Empresa Familiar, sin perder por ello la orientación profesional, la competitividad y los resultados.

Deberemos mantener siempre viva la vocación y tradición de empresa vinculada al espíritu originario de su fundación y en los acuerdos alcanzados.

Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

3.3. Relaciones familia-empresa.

Por encima de cualquier otra consideración, **un protocolo define y expresa un sentimiento que debe presidir ante todo y ante todos;**

La empresa no está al servicio de la familia, sino que por el contrario, son los componentes de la familia los que deben servir a la empresa.

Deberemos siempre considerar la empresa como un medio de vida para la familia y generador de un sólido patrimonio, por encima de un elemento de prestigio personal y un elemento meramente económico, especialmente el de tener un empleo asegurado y bien remunerado.

No cuentan las apreciaciones subjetivas y personales en cuanto a cantidad de amor y entrega a la Empresa, sino que la única apreciación válida son los resultados de una gestión Individual dentro de las globales de la Familia y dentro del contexto de la organización en el nivel que nos corresponda y acorde con la Política General de la Empresa.

3.4. Relaciones familia-familia

En las relaciones familiares hay una serie de normas, que aún no estando escritas y sin tener presente ningún documento, se tienen en cuenta en la convivencia diaria. La mayor parte de ellas basadas en el amor, cariño y respeto entre los miembros de la familia. Cuando esto no ocurre por infinidad de motivos tanto externos como internos, las familias se rompen y fragmentan. Seguidamente se enumeran una serie de reflexiones a tener en cuenta sobre las relaciones entre familiares, que sin duda ayudaran a mejorar la convivencia. Todo ello redundará en un mejor trato entre los miembros de la familia y posteriormente en las relaciones con la empresa.

Aceptarnos tal y como somos, con nuestras respectivas cualidades y defectos, pero también ayudándonos a ser mejores en todos los aspectos de la vida. Nos mostraremos siempre el debido respeto, evitando los comentarios ofensivos, despectivos o maliciosos.

Aceptar la corrección de nuestros mayores (paterna, tíos) y, de igual manera, la fraterna (hermanos y primos). Es decir, estar abiertos a escuchar y seguir los consejos que con buena intención se nos den, en el momento y situación oportunos.

Cuidar y fomentar la delicadeza en el trato y procurar que en todo momento, incluso en los más difíciles, reine la armonía, tratando que todos nuestros gestos, comentarios y actitudes sean correctos y respetuosos, aunque las formas de ser u opiniones sean, en algún caso diferente e, incluso, ante criterios enfrentados.

Fortalecer en todo momento la unidad familiar. Dando prioridad y fomentando todo cuanto enriquezca nuestros lazos afectivos, más que los puramente profesionales.

Aprovechar nuestros encuentros y reuniones familiares para acrecentar la confianza y el conocimiento más profundo de cada uno de nosotros. Interesarse por los problemas y asuntos de los demás, evitando las conversaciones sobre temas profesionales, que nos pudieran causar discusiones en un momento dado esperando la mejor disposición y momento para plantearlos y sin acritudes.

Es muy importante que sepamos y estemos dispuestos a compartir, no sólo las cosas materiales, sino principalmente vivencias y sentimientos que llevamos dentro, y que tenemos la obligación de potenciar. Para ello, entrenarnos en el arte de conversar y no entrar nunca en dialécticas comprometidas, sin objeto y evitando la demagogia en los actos familiares y/o sociales.

Debemos siempre conversar con sinceridad, con claridad de ideas, con capacidad de escuchar, con respeto por las opiniones diferentes y con esfuerzo objetivo por fundamentar las propias. Resaltaremos más los aspectos positivos que los negativos, evitando y rehuendo criticar a terceros no presentes.

Toda crítica ha de ser fundada, objetiva y debe estar encaminada al bien común desde un punto de vista positivista y nunca encaminado a desagrazos personales y en actitud de descalificación.

Ayudar al que más lo necesite, mostrando buena actitud y disposición para ello, y no sólo desde un punto de vista altruista, sino, además desde una perspectiva de caridad cristiana.

Asimismo deberemos fomentar la igualdad de recursos y oportunidades, tanto en el aspecto económico - profesional, como en el personal, sin que esto afecte a la óptima gestión empresarial, debiendo mostrar buena actitud y disposición pero actuando con la necesaria firmeza y justicia en el trato.

Deberemos evitar los agravios comparativos y la situación de conflicto de intereses en el ámbito profesional – familiar – personal. En definitiva, actuar y tratar siempre a cada uno como nos gustaría que nos trataran a nosotros en la misma situación.

Buscar el bien común y no dejar que la soberbia nos domine en ningún momento.

La unidad y el consenso en **las decisiones** se adoptarán buscando el **mayor grado de consenso posible**. Aún así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que **será necesario convivir e impulsar** el desarrollo de la Empresa **admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados**.

No obstante, lo anterior, **el debate interno y las diferencias que surjan** entre los miembros de la Familia **no deben trascender a terceros**.

La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales y de transparencia, persiguiendo la creación de riqueza a medio y largo plazo para el accionista. Debemos respecto a la gestión de la empresa, y el establecimiento de un orden profesionalizado que cree un ámbito de gestión eficaz. Aceptemos que “El hecho de pertenecer a una de las familias propietarias, no garantiza el necesario comportamiento profesional y eficaz en la gestión empresarial”.

La Empresa tomará en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

Deberemos respetar el hecho de que debe existir una clara diferencia, entre propiedad (accionistas) y el ejercicio profesional de la dirección de las empresas (sean familia o no-familia).

El hecho de ser propietario no da derecho a interferir en las decisiones empresariales cotidianas. Existe para ello todo un orden jerárquico, que deberemos asumir y respetar.

La administración y dirección de las Empresas se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible la dirección ejecutiva de cada una de las Empresas se confiará a una sola persona.

La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de las Empresas.

3.5. De la empresa al grupo familiar. Solidaridad y Permanencia

El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan no tendrán derecho a obtener esta ayuda.

Deberemos siempre considerar la empresa como un medio de vida para la familia y **generador de un sólido patrimonio**, por encima de un elemento de prestigio personal y un elemento meramente económico.

Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad directa o indirecta de las acciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de miembros de la Familia.

Órganos de Gobierno

Empresa

Junta General de Partícipes

Consejo de Administración

Dirección General o Gerencia

Grupo Familiar

Consejo Familiar

Comités de estudios, en su caso

a) Empresa

a. Junta General de Partícipes o Accionistas

La Junta General de Partícipes es el órgano con máximo poder en la empresa y es absolutamente soberana en sus decisiones.

Esta formada por todos los accionistas y tiene, entre otras, la facultad de

- Aprobar los estatutos por los que se va a regir la empresa,
- Definir sus objetivos básicos y fundamentales,
- Nombrar al consejo de administración y determinar sus facultades,
- Aprobar las cuentas de cada ejercicio así como los presupuestos del siguiente,
- Aprobar las ampliaciones o reducciones de capital,
- Aprobar los repartos de dividendos, etc.

b. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder emana de la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, entre las que destacan:

- Definir la estrategia de la empresa,
- Diseñar su estructura organizativa,
- Determinar la asignación de recursos,
- Nombrar al director general y a los principales directivos, etc.

La relación del consejo con los órganos de gestión (equipo directivo y ejecutivos) no sólo se limita a su nombramiento, sino que implica:

- La definición de objetivos,
- Su evaluación,
- Motivación y remuneración
- Su destitución y sucesión

c. Dirección General o Gerencia

La persona designada llevará una dirección unipersonal.

Las edades de la gerencia y a modo orientativo serán, mayor de 40 años y menor de 55.

Estará declarado apto por el Consejo de Administración.

Su jubilación será a los 67 años, o en su caso, lo que marque la ley.

b) Grupo Familiar

a. Consejo de Familia. Definición y competencias

El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa.

Es recomendable que en el consejo tengan representación todas las ramas familiares y que, a ser posible, sea multigeneracional.

Para que resulte operativo no se recomienda que tenga más de 9 miembros.

La periodicidad de las reuniones depende exclusivamente de la cantidad de temas a tratar y su complejidad. En la práctica constatamos que suele reunirse entre 2 y 6 veces al año.

Entre sus competencias figuran:

La planificación de la sucesión,

El estudio y reconocimiento de la cultura familiar y sus valores,

La política de dividendos de la empresa,

La normativa relativa a la venta de acciones, el acceso de las nuevas generaciones a la misma,

La mediación en los conflictos entre familiares,

La decisión sobre el nivel de formación e información de los accionistas familiares y todos aquellos temas que quieran incorporarse en el Protocolo Familiar.

De hecho, el Consejo de Familia debe ser el impulsor del Protocolo y el que vele por su actualización y aplicación.

b. Derechos económicos del grupo familiar

Principios Generales

Las Empresas deben retribuir anualmente al capital de manera proporcional a los resultados que obtenga, modulando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

La subsistencia económica de cualquiera de los Grupos Familiares no debe depender de los recursos económicos de las Empresas.

Ningún miembro de los Grupos Familiares será obligado a mantener su participación en las Empresas contra su voluntad.

Condiciones de acceso y trabajo

Para acceder a un puesto de trabajo en la empresa:

Aceptar el protocolo de la empresa.

Aceptar las tareas y funciones.

Aceptar la retribución.

Aceptar los objetivos.

Disponibilidad de un puesto de trabajo en la empresa.

Formación acorde para el puesto a ocupar y experiencia compatible con el puesto.

Cumplir los condicionantes establecidos en el protocolo en cuanto a aptitudes.

Se tendrá especial observancia a:

Acceso preferente de los familiares a los puestos de trabajo, cuando proceda.

Muchos miembros familiares y los puestos de trabajo sean de escasa relevancia.

Los cónyuges no deberían de ocupar puestos de trabajo dentro de la organización de la empresa.

Confidencialidad y no concurrencia.

Retribución Laboral acorde con:

Los criterios retributivos del sector, nivel y posicionamiento de la compañía:

El puesto, con el trabajo, con la responsabilidad,

Con la capacitación profesional y

Con la consecución de los objetivos

Retribución compuesta por fijo + variable.

CAPÍTULO 4. El Plan director

4.1. El Plan Director; hacia el buen gobierno de la empresa familiar.

Como resumen de todo lo anterior y sobre Política de Empresa, la Dirección de la empresa tendrá un breve esquema que sirva de guía para la elaboración o modificación de los Planes Directores.

Estos Planes Directores se elaborarán partiendo de la ausencia de un plan antiguo o bien por la revisión de uno ya existente. Esta creación o modificación de los Planes Directores seguirá una serie de pasos o pautas que son los siguientes:

En cualquier situación, el **primer paso** consiste en elaborar (o revisar si ya disponemos de ella) la política de empresa, entendida como la expresión de los objetivos de tipo general de la empresa y sus deseos de forma genérica.

El **segundo paso** consiste en comparar la política de empresa con la situación vigente, determinando las divergencias que puedan existir entre ambas y analizando los motivos por los que se producen tales distancias. A partir de este punto la labor es responsabilidad de la Dirección de la empresa.

En el **tercer paso** se definen los objetivos concretos, que son pasos intermedios entre la situación actual y la deseada por los accionistas/propietarios, asumibles durante el período de tiempo para el que se plantean. Los objetivos deben definirse tanto de forma global (para toda la empresa), como de forma parcial para las distintas áreas de funcionamiento.

En el **cuarto paso**, deben determinarse los medios necesarios para conseguir esos objetivos, tanto desde la visión de recursos humanos, como inversiones, costes y/o recursos financieros. La determinación de los recursos necesarios puede conllevar la revisión de los objetivos, cuando nos damos cuenta que los recursos no están al alcance de nuestras posibilidades reales.

Nuestra política de empresa, los recursos disponibles y los objetivos señalados determinarán el tipo de estrategia a adoptar, que en definitiva supone la ordenación de los recursos y su aplicación de una forma determinada, que está en función del resto de factores antes analizados.

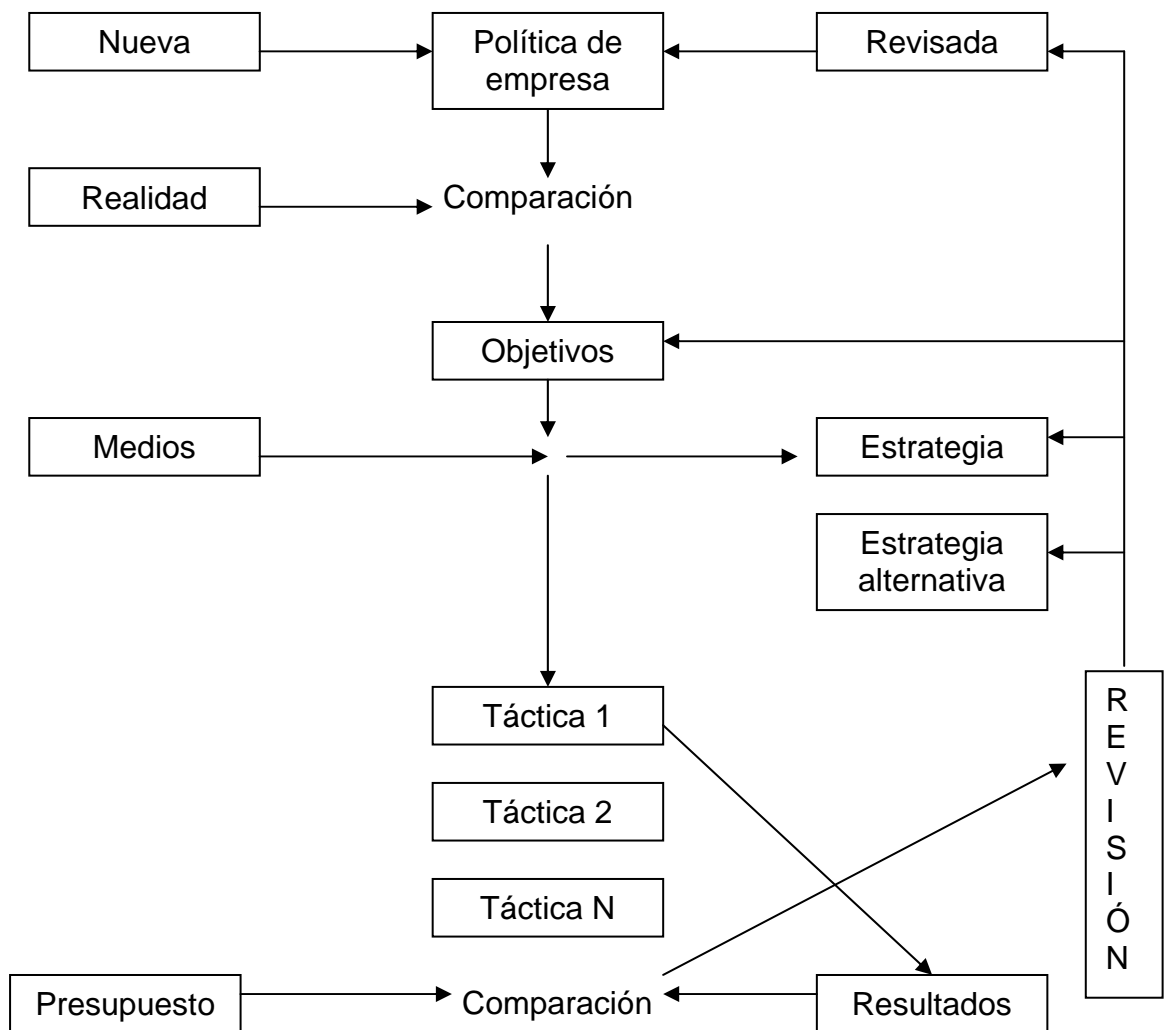
Finalmente, determinaremos unas tácticas u objetivos operativos, que son la plasmación de las estrategias en acciones concretas, realizadas de una forma determinada.

Sin duda y para cerrar el ciclo, deberemos establecer un presupuesto, que la plasmación documental de todos los objetivos, recursos y tácticas divididos por tantos responsables como tengamos de llevarlos a cabo. La utilidad del presupuesto no es otra que la de permitir un control posterior tanto de la evolución de las acciones como de su resultado final.

Finalmente añadir, que el Plan Director es un proceso vivo, es decir, que debe revisarse de forma constante y en orden creciente a su elaboración. Con esto quiero decir que si bien la Política de Empresa se revisa pocas veces o con mucho tiempo de distancia entre una y otra revisión, los objetivos se revisan, al menos, una vez al año, las estrategias cada vez que se revisen los objetivos y las tácticas mucho más a menudo, cuando menos cada vez que contrastamos nuestros presupuestos con la realidad de los resultados obtenidos.

De una forma gráfica podríamos distribuir los pasos o fases de Plan Director de la siguiente manera, mostrando también las correlaciones existentes entre ellos.

Esquema de Plan Director



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. El Plan Estratégico como hoja de ruta en los desafíos, retos y supervivencia generacional de la empresa familiar.

5.1. Punto de partida.

Antes de ver la formación y creación de un plan estratégico deberíamos de tener en cuenta diversos conceptos y realidades de la empresa o empresas hasta llegar a ese plan estratégico que permita a la empresa realizar la función para la que ha sido creada, adaptando la realidad de la empresa a su entorno. Para ello estudiaremos la realidad de la empresa matriz (tenedora del patrimonio familiar), y la de la empresa o empresas explotadoras de otros negocios presentes o futuros.

Partiendo de una sólida realidad que es la actual empresa, la imagen de seriedad, tanto de la empresa como de sus gestores y de un conjunto de miembros jóvenes de la familia, todos ellos profesionales, podrá permitir crear un holding empresarial que pueda compaginar armónicamente una buena relación familiar, con una eficacia en la labor profesional, de forma que se garantice la unidad familiar así como la continuidad y el éxito empresarial. Visión al exterior de la empresa.

Desarrollando brevemente la idea anterior, podríamos decir que el objetivo primordial es a dónde queremos llegar estableciendo para ello el modelo de negocio escogido y el camino a seguir para alcanzarlo. La buena y fluida comunicación de esta visión de futuro crea entusiasmo, plantea retos y compromete al equipo directivo y a toda la organización en general de la empresa o grupo empresarial.

5.2. Objetivos a conseguir.

Podemos enumerar tres objetivos para conseguirlo:

- Incorpora la idea profunda de **triunfo** (reto básico de la empresa).
- Es **estable** a lo largo del tiempo.
- Ha de **merecer** el **esfuerzo** y el **compromiso** del personal para conseguirlo.

Los **NEGOCIOS** podríamos definirlos como grupos de productos y servicios relacionados que comparten un mismo conjunto de competidores y que van dirigidos a un grupo relativamente homogéneo de consumidores. Para ello es importante identificar el binomio producto – mercado.

La **MISIÓN** define los límites presentes y futuros de la actividad del negocio, es decir, los ámbitos en los que vamos a competir y aquellos en los que deberemos competir en un futuro. Es una descripción del mercado objetivo, de los productos que vamos a fabricar o los servicios que vamos a prestar, de los clientes a los que vamos a vender y de las intenciones para lograr la visión.

Esta misión debe responder a una serie de preguntas como son:

- ¿Qué tipo de necesidad estamos cubriendo?.
- ¿Con quién competimos al hacerlo?.
- ¿Cómo pretendemos cubrir estas necesidades?.
- ¿A qué grupo de consumidores queremos dirigirnos?.

- ¿Por qué valores y políticas se regirá la actividad de la empresa, frente a accionistas, personal, instituciones públicas, clientes, competidores y proveedores?

Además de los campos de actuación anteriormente descritos, deberemos enunciar un número limitado de **Objetivos a Medio y Largo Plazo**.

Los conceptos de **negocio** en la empresa matriz tienen unas connotaciones diferentes y distinta **misión** como son:

- Ser la tenedora del patrimonio familiar.
- Hacer crecer el Patrimonio familiar a través de la expansión del negocio actual.
- Hacer crecer el Patrimonio familiar mediante la creación de nuevas actividades.
- Crear un cauce de relación e identidad familiar.
- Integrar a aquellos profesionales de la 3ª generación que aporten valor añadido a la Empresa Familiar.

Para las Empresas de explotación, aquellas que giran alrededor de la empresa matriz o que son ramificaciones de la citada empresa, hay que tener presente que cada negocio tiene su propia definición y cubre necesidades distintas que habría que definir.

En este sentido la actividad de la empresa origen, que deberá estar desligada de la empresa matriz, y por lo tanto con su negocio y actividad propia, tendrá en el apartado de su Plan comercial definidos los objetivos propios, tanto de expansión como de organización interna, como de acciones comerciales concretas. Por lo tanto si no es de nueva creación, ya estará creado un Plan Director o unas líneas generales que se deberían adaptar a l nuevo plan director, es decir, ponerse al día.

Para los nuevos negocios a iniciar, se deberá insistir que es muy importante efectuar el mismo proceso. Creando un Plan Director propio y definiendo bien los mercados, objetivos buscados, competencia y la proyección mediante un presupuesto que para nuevos negocios hay que hacer el esfuerzo de proyectarlo para los próximos 3 a 5 años.

Como empresa MATRIZ no entramos en una dinámica y análisis de la competencia directa con ningún sector o actividad en particular.

5.3. Estudio de la empresa.

Se deberá analizar desde el punto de vista de nuestra empresa la AMENAZA, que pueden suponer otras empresas del sector, si son simplemente competencia, o alguna de ellas practica políticas de alto riesgo. No obstante es importante conocer sus estrategias y seguir su evolución a fin de evitar caer en sus mismos errores y establecer o modificar nuestras propias estrategias.

Así pues, nuestros problemas pueden ser fundamentalmente internos como empresa o grupo de empresas familiares.

No obstante, antes de entrar en ellos es importante analizar nuestras OPORTUNIDADES o ventajas.

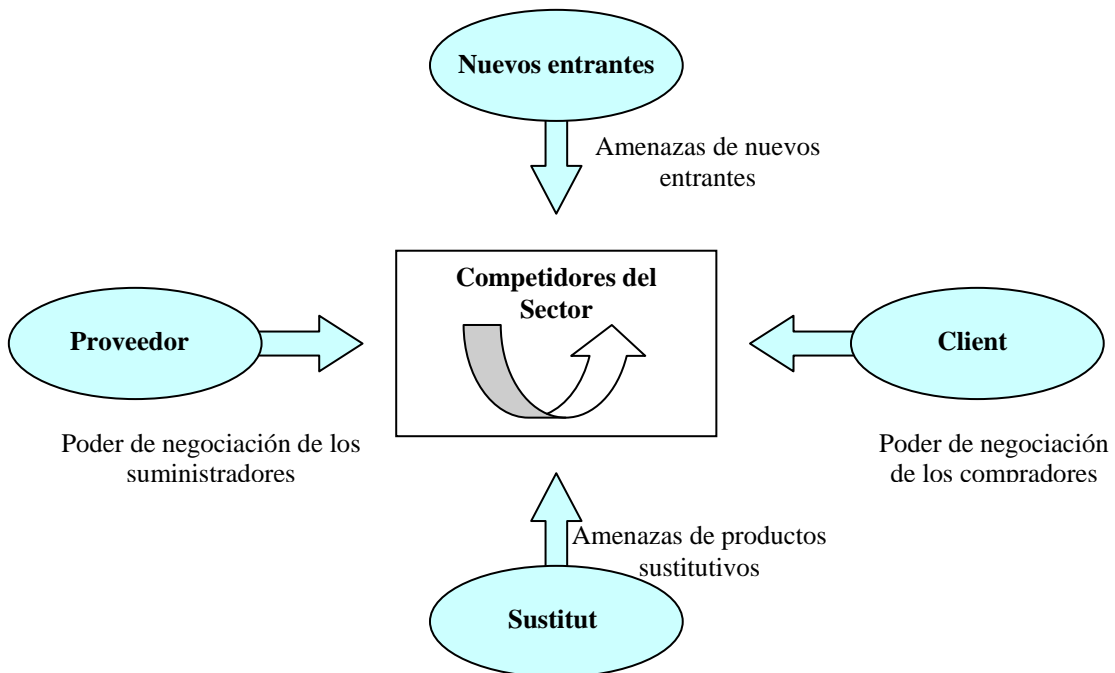
Para ello el Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y

Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

ANÁLISIS EXTERNO EN LA EMPRESAS DE EXPLOTACIÓN

- ¿Qué es lo que hace vender hoy en este mercado? Atributos críticos para la venta hoy por orden de preferencia del cliente, relativos a producto, servicio y a empresas competidoras en general. Reconocer distintos segmentos si es conveniente.
- ¿Cómo va a evolucionar el mercado? ¿Qué nuevas oportunidades de venta pueden presumiblemente surgir en los próximos tres años?, donde hay que justificar por que se amplía el mercado ¿Qué factores de todo tipo (cambio de hábitos de consumo, entrada de competidores potenciales, comportamiento de clientes/consumidores, movimientos competitivos, legislación, etc...) pueden presumiblemente dificultar la venta en los próximos tres años? Identificación de amenazas. Comentar brevemente el impacto previsible de los factores más relevantes (oportunidades y amenazas) en partidas claves de la cuenta de resultados del negocio.
- ¿Qué hay que hacer especialmente bien para extraer la máxima rentabilidad en cada uno de los segmentos identificados a tres años vista?.
- ¿Cómo esperamos que se posicionen los competidores principales? ¿Qué movimientos competitivos son previsibles? ¿Qué cambios competitivos nos afectarán de forma más importante? y finalmente, ¿Cual es la posición relativa de la empresa dentro de cada sector o sectores?.

Según Porter (1979), en su modelo holístico desarrollado para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la estructura competitiva de un sector viene configurada por cinco tipos de factores: (Modelo de las cinco fuerzas). La intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad de un sector dependen de la interacción de estas cinco fuerzas.



Fuente: Porter (1979)

ANÁLISIS EXTERNO (Empresa MATRIZ)

Oportunidades: Grupo de profesionales jóvenes que constituyen la 3ª generación.

Posibilidad: Actividades al entorno de las profesiones.

Estrategia: Incentivación al aporte de proyectos.

Amenazas: a) Dudas por parte de la 3ª generación sobre la voluntad del proyecto.

Posibilidad: Es superable

Estrategia: Política de hechos. Puesta en marcha de las nuevas estructuras de gestión

b) Problemáticas de relación entre las ramas familiares

Posibilidad: Solo afecta a 2ª generación.

Estrategia: Superación vía integración mediante la participación activa y al dialogo

ANÁLISIS INTERNO EN LA EMPRESAS DE EXPLOTACIÓN

No cabe duda de que si hemos hecho bien el trabajo, estamos en condiciones de estudiar nuestras condiciones internas para afrontar los objetivos marcados. Tenemos una visión global del mercado, conocemos la clientela actual y objetiva, hemos identificado nuestros competidores y sus estrategias y también conocemos las posibilidades que nos ofrece el entorno de proveedores de servicios y medios.

Ahora nos queda el estudio interno básico, referido a la estructura de costes y márgenes que el mercado, contemplado como un todo, nos permite. Con ello llegamos a la conclusión de cuales son los productos que son competitivos para apoyarnos en ellos en las estrategias comerciales a diseñar y también los que no siendo competitivos requerirán de un esfuerzo en la reducción de costes o bien abandonar por inviables.

De cada grupo que a continuación se indica, se realizará una tabla de trabajo donde se especificarán sus amenazas y oportunidades.

Recursos Humanos.-

- Directivos adecuados.
- Nivel de participación y compromiso.
- Personal identificado con la empresa.
- ¿Como se dirige y motiva y se compensa?.
- Ambiente de trabajo.
- Objetivos personales, ambición.
- Experiencia y competencia.
- Faltan planes de formación.

Organización.-

- Estructura.
- Nivel de jerarquía.
- Comunicación, control
- Flexibilidad.

Producto.-

- Desde la posición del cliente: precio.
- Desde la posición del cliente: Calidad.
- Desde la posición del cliente: características del producto.
- Proceso de atención al cliente.
- Inducción a la lealtad y satisfacción.
- Ratio de quejas.
- Valor añadido – Diferenciación.

Recursos Financieros.-

- Situación financiera.
- Liquidez y control de tesorería.
- Rentabilidad y endeudamiento.
- Sistema de control presupuestario.
- Preparado para asumir inversiones- expansión.

Producción y costes.-

- Nivel tecnológico de las instalaciones.
- Control de costes reales.
- Políticas de mejoras en producción.
- Dirección por objetivos.
- Sistema de calidad.
- Política de compras y aprovisionamiento.
- Personal experto en compra de materiales estratégicos.
- Especialización, flexibilidad, líder en costes.
- Capacidad de producción sobrante.

Fuerza de las ventas.-

- Dimensión de la red comercial.
- Herramientas de venta.

- Control y valoración de la acción comercial.
- Conocimiento y valoración de las necesidades del cliente.
- Políticas de precios y márgenes.
- Seguimiento de rentabilidad por clientes/sector.
- Dirección por objetivos, líder en ventas.

ANALISIS INTERNO (Empresa MATRIZ)

Fortalezas: a) Solvencia. Situación financiera.

Posibilidad: Invertir y obtener financiación ajena

Estrategia: Utilizar

b) Buena red de relaciones en la ciudad y credibilidad de los empresarios.

Posibilidad: Acceso a posibilidades de negocio

Estrategia: Utilizar y potenciar.

Debilidades: a) Falta de comunicación

Posibilidad: Hablar y proporcionar información

Estrategia: Información evolución de los proyectos

b) Falta de cauces de integración.

Posibilidad: Ponerlos en marcha

Estrategia: Firma protocolo, Consejo de Familia, Comités de inversiones

c) Infrautilización de los recursos

Posibilidad: Crecimiento del negocio actual y nuevos negocios

Estrategia: Búsqueda y estudio: Nuevas inversiones

d) Abandono de puestos de relevancia en instituciones.

Posibilidad: El estar dentro abre más oportunidades

Estrategia: Acceder a ellos, previa selección

Ya hemos hablado anteriormente del significado del DAFO, ahora que, además, conocemos nuestras posibilidades de costes y márgenes, podremos con un alto grado de garantías definir y analizar cuales son esos parámetros del DAFO que definen nuestras posibilidades reales de éxito.

Con la visión del estudio DAFO, podremos determinar cuales son las alternativas a emprender para situar a la empresa en una posición de alta competitividad y al mismo tiempo empezar a dibujar con claridad la situación final deseada para la empresa a 3 y 5 años.

También ello nos permite crear los escenarios para cada producto-mercado, siendo ello el ejercicio básico de determinación de objetivos y al mismo tiempo de control del resultado y consolidación de las medidas estratégicas que se han marcado.

Consideraremos finalmente el plan estratégico como la plasmación numérica como objetivos de todas las estrategias definidas y al mismo tiempo, será el guión a seguir en las medidas generales a implementar.

5.4. Estrategias: Definición, objetivos estratégicos, líneas estratégicas y objetivos operativos.

¿A qué podemos llamar estrategia?:

- Relacionar la **empresa** con el medio **ambiente** (Porter, 1979).
- Dirección intencionada al **cambio** para **conseguir una ventaja competitiva** en cada uno de los negocios. (A.Hax y Majluf . 1996).
- Patrón de los principales **objetivos**, propósitos o metas y las políticas y **planes** esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué **clase** de **negocio** la empresa está, o quiere estar, y qué clase de **empresa** es o quiere ser (Andrews, 1977).
- Determinación a **largo plazo** de los **objetivos** y la adopción de los cursos de **acción** necesarios para la asignación de los **recursos** disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos (Claver Cortés, Pertusa Ortega, Molina Azorín, 2004-2005).

Hacer estrategia es disponer y organizar los recursos de la empresa de la mejor manera posible, para conseguir aumentar su ventaja competitiva, y de esta forma alcanzar los objetivos definidos.

Factores que determinan la estrategia:

- El entorno socio – económico: leyes y normativas de la administración, y expectativas de la sociedad.
- Oportunidades y amenazas externas: aprovechar las oportunidades y conocer y estar preparado para afrontar las amenazas.
- Atractivo general del sector: determinar si éste continuará siendo interesante, o deben dedicarse los recursos a actividades distintas.
- Condiciones competitivas:
 - Oferta de la competencia: ofrecer algo distintivo que dé ventaja competitiva.
 - Puntos débiles de los competidores: reforzar la ventaja competitiva.
 - Avances de los competidores: analizar si se debe modificar la estrategia en función de éstos.
- Fortaleza de los recursos internos: determinar si se dispone de las capacidades y habilidades internas para llevar a cabo la estrategia, o si se pueden obtener fuera.

La estrategia debe adecuarse a los recursos que la empresa tiene o es capaz de conseguir.

- Ambiciones personales de los directivos: la estrategia estará influida por la actitud de éstos ante el riesgo, y sus valores personales y éticos.

Se reflejará también en la estrategia la cultura corporativa, la manera y como hacer las cosas.

Se trata en este punto de sacar partido de todo los aspectos conclusivos del DAFO, así deberemos realizar un análisis de la VULNERABILIDAD y de la POTENCIALIDAD que hemos detectado y establecer las estrategias concretas para el desarrollo de los escenarios previstos y todo ello trasladarlo numéricamente, a modo de presupuesto, utilizando las herramientas habituales que disponemos en el área económico financiera de la empresa como son:

- Cuentas de explotación.
- Balances.
- Tesorerías.
- Control de evolución por ratios.
- Presupuestos.

Todo ello en forma de control de presupuestos y estudio de desviaciones, que nos proporcionen los parámetros básicos para evaluar los resultados de las acciones estratégicas que se ponen en marcha y al mismo tiempo nos indique cuándo es el momento de modificar éstas y utilizar las alternativas base que se hayan previsto.

RESUMEN Y DEFINICION DE ESTRATEGIAS

La estrategia quedará definida para los próximos años y previsión a partir de los 3 años.

Fines a lograr: OBJETIVOS ESTRATEGICOS

CONSOLIDAR HOLDING DE EMPRESAS, compuestas por la empresa matriz y las de explotación.

Cambio de orientación de la gestión de la 2ª GENERACION Y MEJORA DE SU CALIDAD DE VIDA, vía de la delegación de la funciones del día a día y la dirección por objetivos.

Integración de la 3ª GENERACION.

CONSOLIDACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

LINEAS ESTRATEGICAS

A los efectos de lograr los objetivos empresariales se establecen las siguientes líneas estratégicas de actuación, para facilitar una mejor comprensión de la metodología de trabajo a aplicar en la determinación de un Plan Director:

- Determinación el marco, los valores, los fines y las reglas de juego de la Empresa Familiar.

- Normalización del patrimonio de la Empresa Familiar.
- Definir una organización funcional de la Empresa Familiar que permita el logro de los objetivos marcados.
- Definición del marco societario que permita el logro de los objetivos.
- Política de información y relación hacia los miembros de la familia integrantes de la Empresa Familiar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Entendemos por objetivos estratégicos la concreción de las líneas estratégicas diseñadas;

- Protocolo familiar.
- Adecuación de los Estatutos sociales.
- Normalización del patrimonio mediante la integración de los bienes de la 1ª generación.
- Donación de las acciones por parte de la 1ª generación a sus sucesores.
- Puesta en marcha de los nuevos órganos de Gobierno de la Empresa Familiar establecidos en el protocolo.
- Organización funcional de la Empresa matriz. Nuevas funciones de la 2ª generación en aras al proyecto.
- Constitución de Comités de inversiones: estudio y puesta en marcha de nuevas actividades o ampliación de las existentes.
- Constitución de la sociedad explotadora de las Estaciones de Servicio. 1ª del holding y clarificadora de la gestión específica. Indirectamente reafirma la nueva estrategia o política de la empresa familiar.
- Delegación de la Dirección de la empresa de gestión de las Estaciones de servicio. Nombramiento del Gerente e incorporación del mismo.
- Política de información. Definición de la información a proporcionar a los *firmantes* del protocolo y miembros de la 3ª generación.

OBJETIVOS OPERATIVOS

Acciones a desarrollar concretas:

- Firma del Protocolo, firma Anexos, adecuación Estatutos y ampliación capital con bienes privativos del o de los propietarios del negocio, en su caso, Donación de acciones, Consejo de Familia y Administración, incorporación del Sr. Gerente, constitución nueva sociedad Estaciones de Servicio y poderes al nuevo gerente, organización funcional matriz, Comité Inversiones: Promotora, Plan de expansión de las empresas del grupo, información, Asamblea Familiar.
- Todas las anteriores acciones se llevaran a cabo a nivel interno, aplicando Estatutos, Protocolo Familiar o acciones ante Notario cuando procedan.

Con todo lo expuesto, podemos concluir que realizar un trabajo de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA es una de las tareas más complejas y sofisticadas, que el mundo de la ciencia de la gestión empresarial aporta al empresario que desea pasar, de ser un gestor del día a día a ser un verdadero empresario con visión de medio y largo plazo.

Siendo un trabajo complejo, proporciona grandes satisfacciones al “decisor”, ya que le aleja de la gestión intuitiva del día a día, marca su camino en el corto plazo y le permite utilizar “la intuición y el olfato” para lo que debe ser: el futuro. Por ello le aporta la tranquilidad de estudiar, analizar, prospectar y plantear nuevos retos para su empresa con el tiempo necesario para la maduración, la preparación concienzuda. Con una metodología que le permite aprovechar todas las oportunidades que le salgan al paso y descartar sin complejos aquellas que no tienen buenos fundamentos. El PLAN ESTRATÉGICO en este caso se ha convertido en el catecismo que se transmite a los colaboradores, permitiéndoles trabajar en un entorno de certidumbre y seguridad y con unificación de criterios, esfuerzos y objetivos marcados, cosa que redundará en beneficios importantes en la motivación de toda la estructura que rodea al empresario.

5.5. Diseño del plan estratégico.

Podríamos denominar **Plan Estratégico** al documento donde se concreta el desarrollo esperado del negocio, atendiendo a la situación de su entorno general, competitivo y los recursos de la misma empresa.

Enfocado a medio/largo plazo (5 ó 10 años), recoge la misión, los objetivos y la estrategia definida. Incluye un Plan de Negocio: previsión cuantificada de flujos económicos a lo largo del período, que plasma el resultado de las inversiones, políticas y objetivos establecidos.

Conceptos y Procedimiento

“No hay viento favorable para un navegante que no sabe a dónde va”. Séneca

A) Definiciones básicas

Los Objetivos Estratégicos

- Compromiso de la empresa con el logro de indicadores de desempeño específicos, dentro de un plazo de tiempo determinado.
- Criterios para dar seguimiento al desempeño de la organización.
- Deben conllevar la asignación de responsables de su cumplimiento, plazos e indicadores de medición.
- Cuatro características generales:

Comienzan con un verbo en infinitivo.

Especifica un solo resultado medible.

Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento.

Debe ser realista y alcanzable, pero representa un desafío significativo.

Diagnosticaremos el posicionamiento estratégico, proceso mediante el cual se ubica a la empresa en el mapa de la situación competitiva de su entorno. Para ayudarnos a determinar este posicionamiento estratégico cabe hacernos una serie de preguntas:

- Preguntas para ayudar a determinarlo:

¿Cuáles son las características dominantes del sector?

¿Cómo es el entorno competitivo? (5 fuerzas de Porter: competencia, productos sustitutos, entrantes, fuerza de los proveedores y de los clientes).

¿Cuáles son las fuerzas impulsoras del cambio en la industria, y qué impacto tendrán?

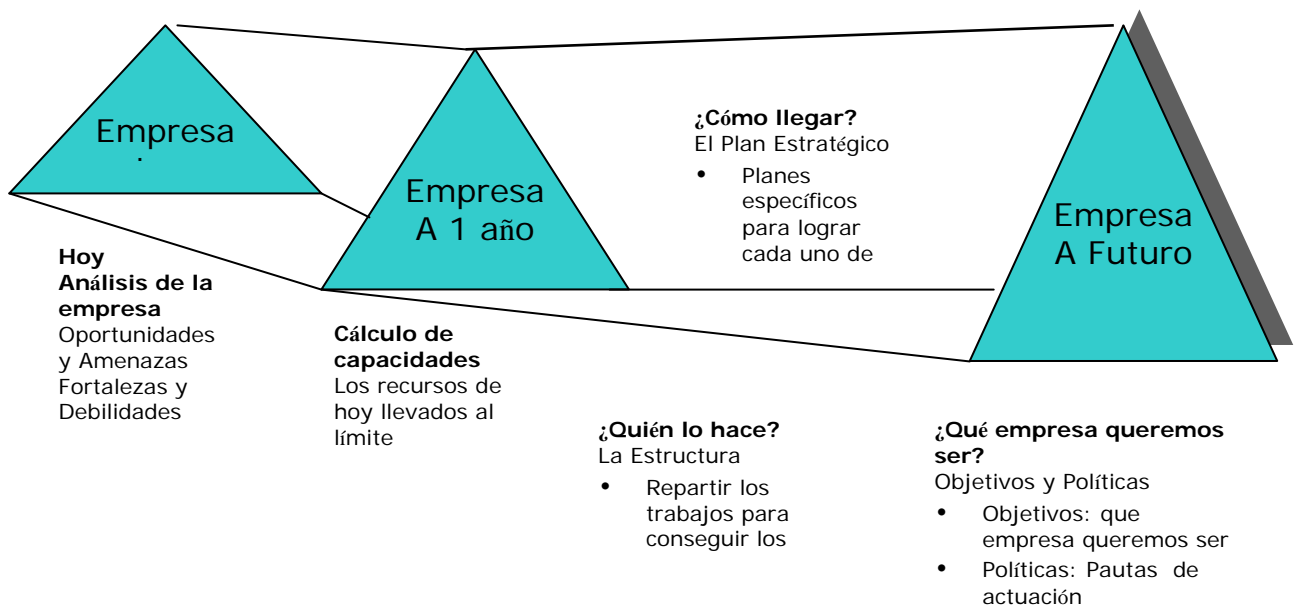
¿Qué posición ocupan los actores?

¿Qué medidas estratégicas adoptarán nuestros competidores?

¿Cuáles son las capacidades esenciales distintivas de la empresa en este entorno?

B) Elección de futuro

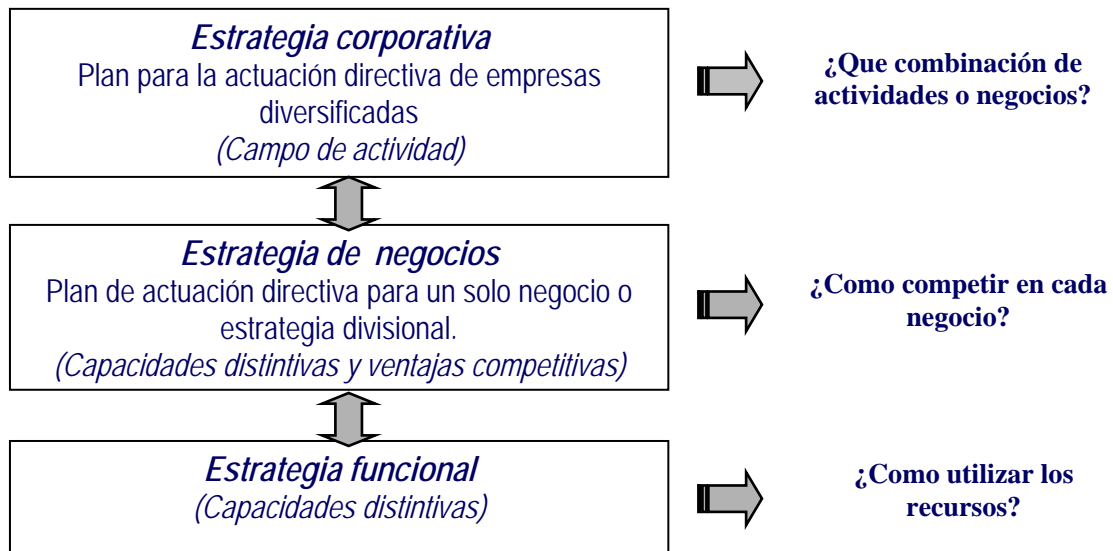
La complejidad del plan estratégico hace que se deban marcar claramente los tiempos de ejecución del mismo y su previsión de cumplimiento. No olvidemos que un plan estratégico esta enfocado al medio/largo plazo. Estudiar la situación actual de la empresa, las posibles inversiones a lo largo de un tiempo determinado y los objetivos a los que queremos llegar, mediante determinadas políticas de acción, es lo que nos determinara la elección del futuro o lo que es lo mismo, en cuánto tiempo queremos desarrollar el plan estratégico en nuestra empresa, y obtengamos los resultados previstos.



Fuente: Centro Europeo de Evolución Económica (CEDEC)

C) Niveles de estrategia

La estrategia esta compuesta por tres niveles: estrategia corporativa, estrategia de negocios y estrategia funcional. Aplicaremos cada uno de ellos en función de las necesidades, tipo y lugar en el mercado que le corresponde o se sitúa nuestra empresa o grupo de empresas.



Fuente: Centro Europeo de Evolución Económica (CEDEC)

D) PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación será aquel proceso por el cual y a través de unos planes de acción lleguemos a conseguir lo que en el plan estratégico queda tipificado. Para ello, los planes de acción nos marcarán los tiempos y lo que deberemos de hacer en momentos determinados. A continuación se enumeran algunos tipos de planes de acción que se pueden realizar en una empresa.

- Especifican los pasos o acciones requeridos para lograr el objetivo.
- Establecen quién será el responsable de asegurar el que cada paso o acción se complete.
- Definen cuándo se realizarán estos pasos o acciones.
- Definen los recursos necesarios a asignarse para llevar a cabo los pasos o acciones requeridos.
- Definen los mecanismos de retroalimentación necesarios para monitorear el avance en cada acción.

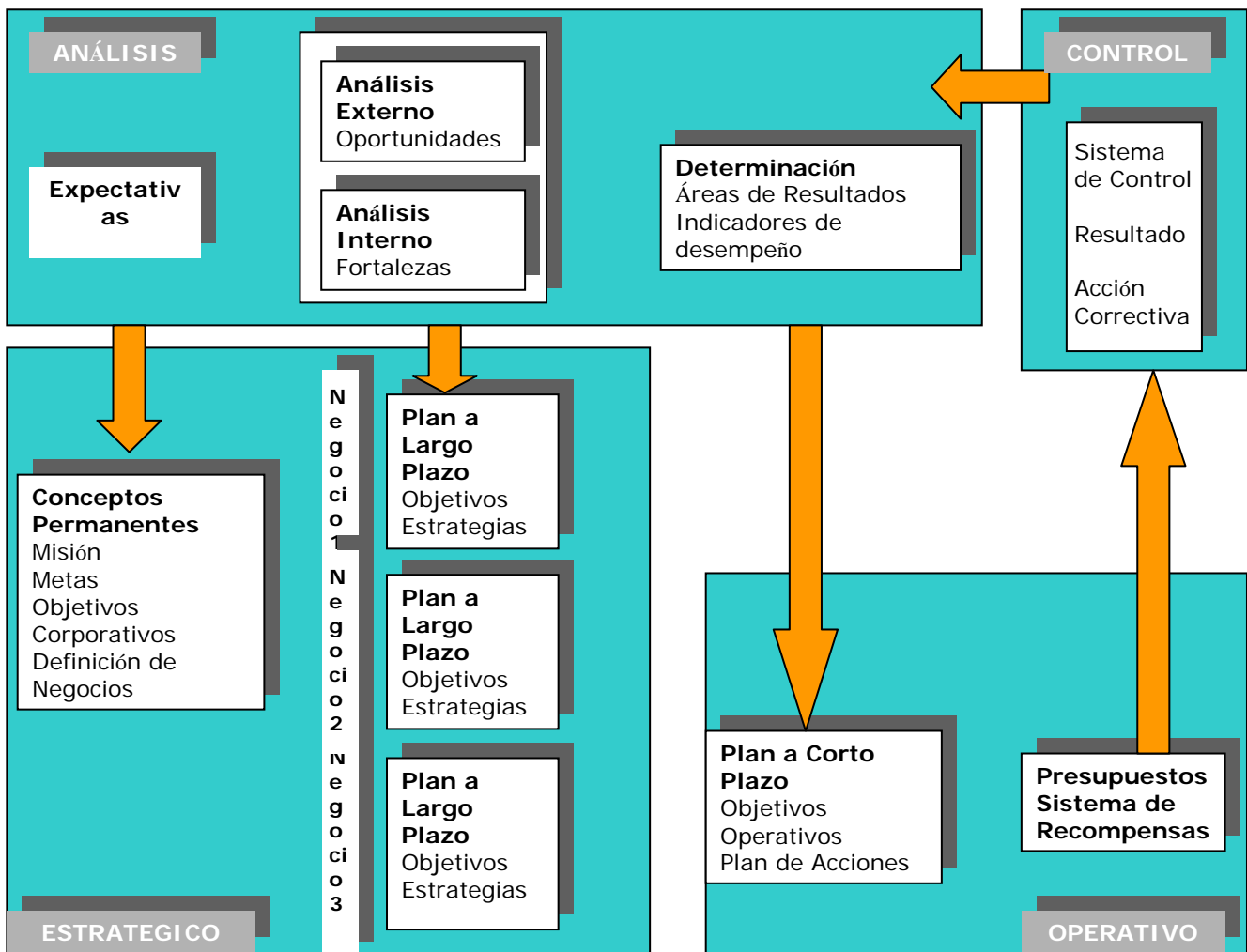
Finalmente se deberán de realizar presupuestos por rama de negocio en función de los objetivos corporativos, operativos y funcionales.



Fuente: Centro Europeo de Evolución Económica (CEDEC)

E) La metodología de la planificación.

En este último cuadro podemos observar de forma analítica como funciona un plan estratégico, su ejecución, control, operatividad y situación de la empresa en el mismo.



Fuente: Centro Europeo de Evolución Económica (CEDEC)

CONCLUSIONES

El papel de la empresa y concretamente de la empresa familiar constituye uno de los pilares fundamentales en la revitalización de nuestra economía. La empresa familiar aporta a la comunidad. Pero a diferencia de una empresa en general, en la empresa familiar el proceso de sucesión es absolutamente relevante, pues de él depende la continuidad o no de la empresa familiar. Es importante saber de dónde venimos, conocer dónde estamos y saber a dónde queremos llegar. En este sentido, al hablar de continuidad generacional, hay que mencionar que en esta tipología empresarial se da un riesgo compartido entre miembros de la familia. En este sentido, hay que tener en cuenta que en ocasiones los factores emocionales distorsionan la toma de decisiones.

Por este motivo es importante invertir en un Plan Director, un Plan Estratégico y un Protocolo de Familia, donde se regulen las relaciones familiares, laborales y profesionales de los miembros de la familia con la empresa y se transmita a las siguientes generaciones el valor añadido del esfuerzo, que en su día hizo el fundador de la empresa. Por otra parte hay que prestar especial atención al capital humano y más concretamente a los miembros de la familia o generaciones que serán las encargadas de mantener y proyectar al futuro el holding empresarial. El capital humano perteneciente a la empresa, tanto familiar como el contratado del exterior, gozará de la suficiente motivación para desarrollarse profesional y personalmente.

Como se ha visto, los Consejos de Administración y Familia son los principales órganos de gobierno de la empresa, en ellos se definen las líneas estratégicas y estructura organizativa de la empresa así como de las relaciones de la familia con la empresa. Estos Consejos, con una visión de futuro a medio y largo plazo, tendrán la madurez suficiente para realizar cambios en las estructuras organizativas, estratégicas y operativas, creando certidumbre y seguridad en la empresa.

Aplicar gran parte de todas esas decisiones y materializarlas, corresponde en cierta medida al gerente, será perceptivo que sea una persona perteneciente a la familia por todas las razones esgrimidas a lo largo del trabajo. Su responsabilidad al mando de la empresa y su gestión es una pieza capital para poder llevar al negocio o negocios a los fines marcados en los Consejos de Administración y Familia. Tanto es así que en caso de sufrir fricciones entre ramas de familia y la operatividad en la gestión empresarial, se deberá de sustituir por otra persona que tenga el perfil deseado, pero ajeno a la familia. En cualquier caso se podría valorar la posibilidad de contratar a otra persona de las ramas familiares.

En todo caso el éxito o fracaso de la empresa, también será el resultado de una buena gestión económico-financiera de las empresas que conforman el grupo empresarial y de su empresa matriz, quien soporta el patrimonio familiar. Para ello es interesante informar detalladamente por medio de reuniones periódicas a los componentes del Consejo de Administración y Familiar, que en casos pueden ser los mismos (depende del tamaño de la empresa o empresas), de la marcha y funcionamiento de las actividades de las empresas y el nivel de realización de los planes estratégicos, operativos y los resultados que se van obteniendo en la empresa.

Se deben desarrollar balances de pérdidas y ganancias, balances de situación, comparativas mes a mes, año a año, informes, gráficos, etc., todo el material necesario para saber y conocer la situación de la empresa en un momento dado y el entorno en el que se mueve en cada momento.

La empresa debe ser considerada como un miembro más de todo el equipo, es ella quien genera la riqueza para la familia (en caso de las empresas familiares), y genera empleo y bienestar a todos los que trabajan en ella. La empresa no es un sujeto pasivo que esta a disposición de los demás, sino un ente que forma parte del equipo al que hay que servir y que es generador de bienes y servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J.M. (1998) La continuidad de la empresa familiar. Barcelona. Gestión 2000.
- Andrews, K. (1977) El concepto de estrategia en la empresa. Navarra. Eunsa.
- Ariza Montes, J.A. Familiares empleados en la empresa ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?. Institución Universitaria de la Compañía de Jesús (Universidad de Córdoba).
- Corona J. y Téllez Roca (2011) .El protocolo familiar en Empresa y Familia: Aspectos de judiciales y económicos. Barcelona. Ediciones Deusto.
- EFEM – Grupo GATES. MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
Tomo I: Organización de empresas.
Tomo II: Habilidades directivas.
- Hax, A. y Majluf (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile. Editorial Dolmen.
- Gersik, K. (1987) Empresas familiares generación a generación. México. Editorial Mc. Graw
- Jaume Tomas (2008). Cómo analizan las entidades financieras a sus clientes. Ediciones Gestión.

Páginas web

- Centro Europeo de Evolución Económica. CEDEC (2013). <http://cedeqpymes.org/>
- IESE. Busines School. Universidad de Navarra (2013). www.iese.edu/es/
- Instituto de Empresa Familiar www.ie.familiar.com
- Porter, M. (1979). Las cinco fuerzas de Michel Porter. <http://managersmagazine.com>
- Tomas, J. Amat, Esteve M. (2008). Como analizan las entidades financieras a sus clientes. Barcelona. Editorial gestión 2000.
- Torrano P. Fiscalidad; los cambios en la empresa familiar. (n.d.). www.laempresafamiliar.com/abc/definicion3html

Artículos de Revistas Científicas

- Claver Cortes, E, Pertusa Ortega, E. M^a, Molina Azorín, J.F. (3º cuatrimestre 2004 y 1º cuatrimestre 2005). Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y Estructura. Revista de Economía y Empresa, N° 52 y 53, p. 199.