

Envío: 28-02-2012

Aceptación: 12-03-2012

Publicación: 01-06-2012

EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES

**THE FAMILY BUSINESS MODEL: THE FOUR FUNDAMENTAL
PILLARS**

Ana Isabel Pérez Molina ¹

1. Ingeniero en Organización Industrial. Ingeniero Técnico Industrial. Directora Técnica sección I+D+i Global Certificación.

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es explicar y exponer el Modelo de Empresa Familiar desarrollado, titulado EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR. En el presente artículo se llevará a cabo una exposición de los distintos Modelos de Empresa Familiar existentes en la actualidad. Asimismo, se defenderá el modelo presentado y se profundizará en el desarrollo de este.

ABSTRACT

The principal aim of this paper is to explain and to expose the Family Business Model developed, titled THE MODEL OF THE FOUR FUNDAMENTAL PROPS OF THE FAMILY ENTERPRISE. In this article will be an exhibition of the various existing models of family businesses today. Also defend the presented model and further development of this.

PALABRAS CLAVE

Empresa Familiar, El Modelo de los Tres Círculos, El Modelo de los Cinco Círculos, El Modelo Evolutivo Tridimensional, El Modelo de Poder en la Empresa Familiar.

KEY WORDS

Family Business, The Three Circles Model, The Five Circles Model, The Three-dimensional Evolutionary Model, The Model of Power in the Family Business.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias. Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial.

Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, entre los cuales destacan:

- El Modelo de los Tres Círculos
- El Modelo de los Cinco Círculos
- El Modelo Evolutivo Tridimensional
- El Modelo de Poder en la Empresa familiar

Tras el estudio de las empresas familiares, se considera que EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR describe la estructura de la Empresa Familiar de manera adecuada, y dicho Modelo es el que se presenta en este artículo.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS MODELOS EXISTENTES

A continuación se describen las características de los cuatro principales Modelos de Empresa Familiar existentes.

1. EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982^[1]. Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen.

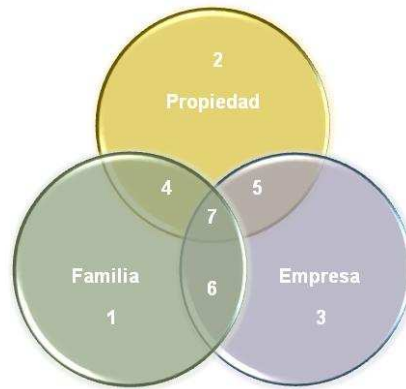


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982^[1].

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cual es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol pues muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

2. EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat ^[2], es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

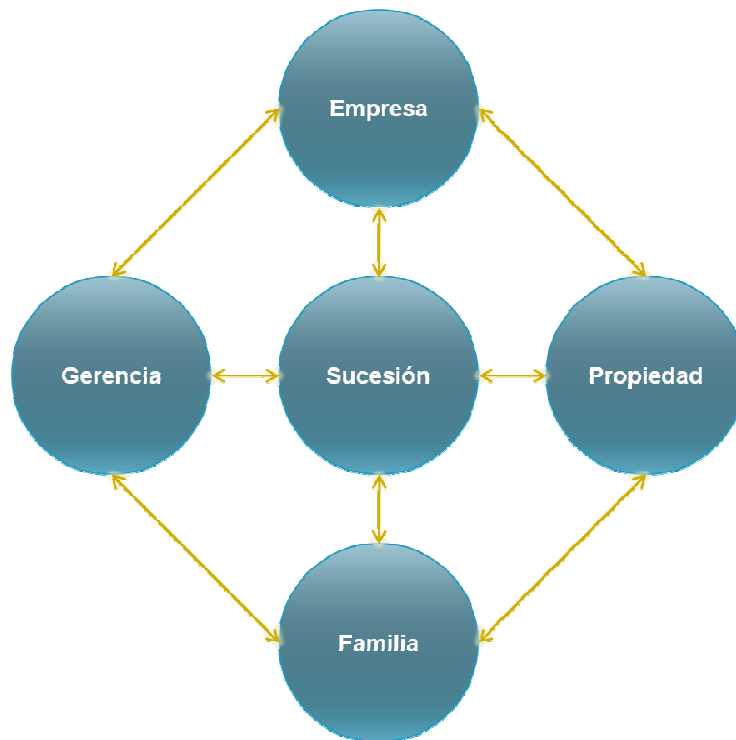


Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat, J. (2000)^[2]. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.

A continuación se describen las 5 esferas básicas del modelo:

La Familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

La Propiedad: estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

La Empresa: considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

La Gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

La Sucesión: es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

El modelo de los cinco círculos, es una buena herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado, ahora bien, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las áreas mencionadas, por este motivo surge el Modelo Evolutivo Tridimensional.

3. EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (MODELO DE GERSICK ET AL. (1997))

Es fundamental analizar con detenimiento los cambios existentes entre los tres círculos básicos de la Empresa Familiar (familia, empresa, propiedad). Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas

Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. Asimismo, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas.

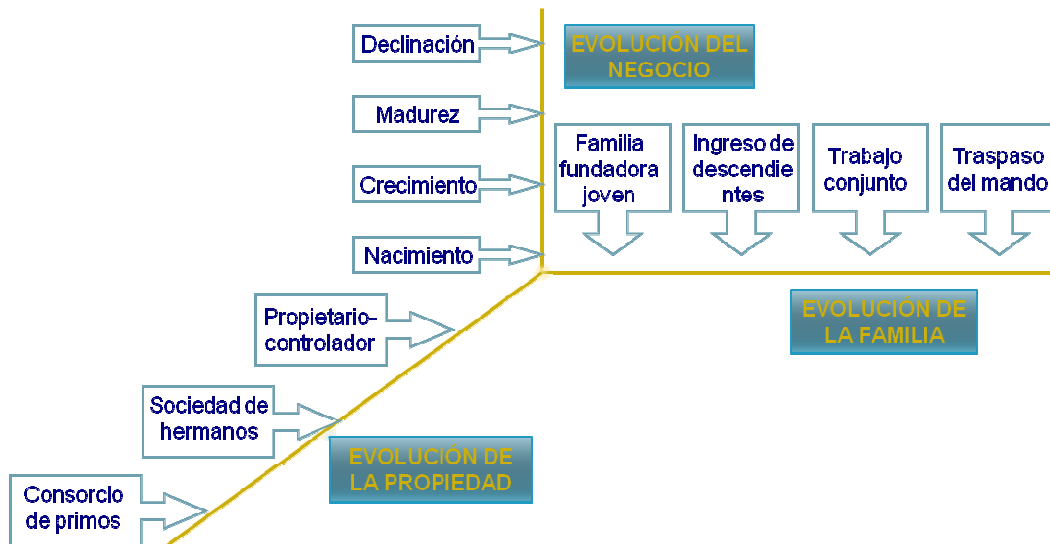


Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: El cambio como una oportunidad. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003) ¹³.

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos.

En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

Dimensión evolutiva de la propiedad

Propietario controlador

Control de la propiedad concentrado en un individuo o matrimonio. Si existen otros propietarios, tienen acciones Nominales y no ejercen autoridad como propietarios. Pretenden obtener capital, elegir una estructura de propiedad para la próxima generación, etc.

Sociedad de hermanos

Dos o más hermanos tienen control de la propiedad. Pretenden establecer un proceso para compartir el control entre propietarios, definir la función de los propietarios no empleados, atraer y mantener capitales, controlar la orientación partidaria de las ramas familiares.

Consortio de primos

Existen muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios empleados o no empleados. Se pretende administrar la empresa teniendo en cuenta la complejidad de la familia y los accionistas, las diferencias de intereses y necesidades de los primos, etc.

Dimensión evolutiva de la Familia

Familia joven de negocios

La generación adulta es menor de 35 años. No suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, etc.

Ingreso de la familia al negocio

Generación de padres con edades entre 35 y 50 años. Generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, etc.

Trabajo conjunto

Generación de padres con edades entre 50 y 65 años. Generación de hijos entre 30 y 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta, etc.

Traspaso del mando

Primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. Transferencia generacional del liderazgo de la familia.

Dimensión evolutiva de la Empresa

Arranque - nacimiento

Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo un producto o servicio. Ingreso en el mercado. Planeación de los negocios. Financiamiento. Análisis racional frente al sueño del fundador.

Crecimiento – expansión - formalización

Estructura cada vez más funcional. Múltiples productos o líneas de negocios. Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio. Planeación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Administración de efectivo.

Madurez

Estructura organizacional que apoya la estabilidad. Base estable o decreciente de clientes. Estructura divisional dirigida por un equipo de Gerentes de alto nivel. Procedimientos organizacionales bien establecidos. Reenfoque estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños. Reinversión.

4. EL MODELO DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR (VILANOVA, A.)

El “Modelo de Poder en la E.F.” surge en el año 2.000 de la mano de Vilanova, A. (2000), el cual entiende que la empresa familiar es “aquella empresa capaz de ser influida, directa o indirectamente, pero de una forma significativa, por una o varias familias”.

Para Vilanova la diferenciación familia-empresa se plasma principalmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia. Éste propone en 1985 un modelo inicial, donde entiende la empresa familiar a partir de la superposición (en el sentido de conexión) de la familia y la empresa. Para este autor, la interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos planos permitirían definir las características de una empresa familiar.

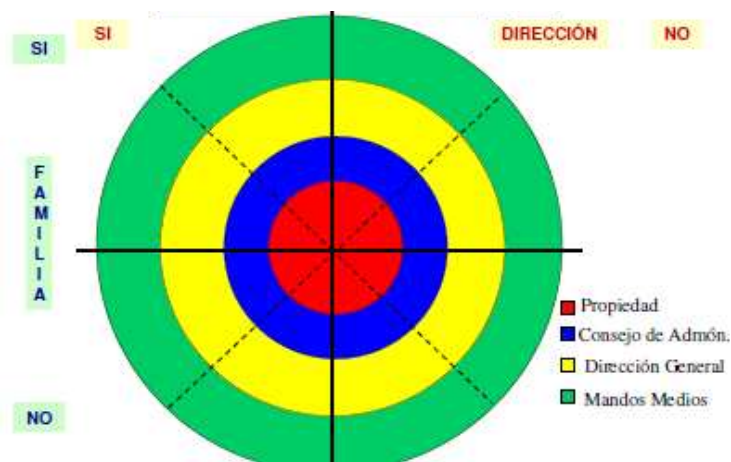


Figura 4. Modelo de Poder en la E.F. Fuente: Gestión de pymes y empresas familiares. Ramón Sabater Sánchez ^[4]. Universidad de Murcia.

APORTACIONES ORIGINALES: EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Tras la evaluación de los modelos que rigen la estructura de la empresa familiar, se ha considerado adecuado presentar un nuevo modelo, más complejo que los anteriores, y que en cierto modo, relaciona el modelo de los 5 Círculos con el modelo Evolutivo Tridimensional.

Con este modelo se pretende hacer frente a las limitaciones presentes en los modelos anteriores:

- Inconexión entre las bases de la empresa familiar (empresa, propiedad, familia,...) y la evolución temporal de la familia y la empresa
- Al considerar propiedad, empresa y familia quedan puntos importantes por tratar. Si se incorpora sucesión y gerencia existen demasiadas consideraciones para la empresa, lo cual da lugar a confusión.

- No existe un modelo que relacione la vida de la empresa familiar con el ciclo de vida de un producto.

Asimismo, se pretende obtener una nueva visión de la empresa familiar, teniendo en cuenta criterios no usados hasta el momento.

El presente modelo considera que son cuatro los subsistemas básicos de la empresa familiar: familia, propiedad, dirección y sucesión, tal y como se observa en la siguiente imagen.

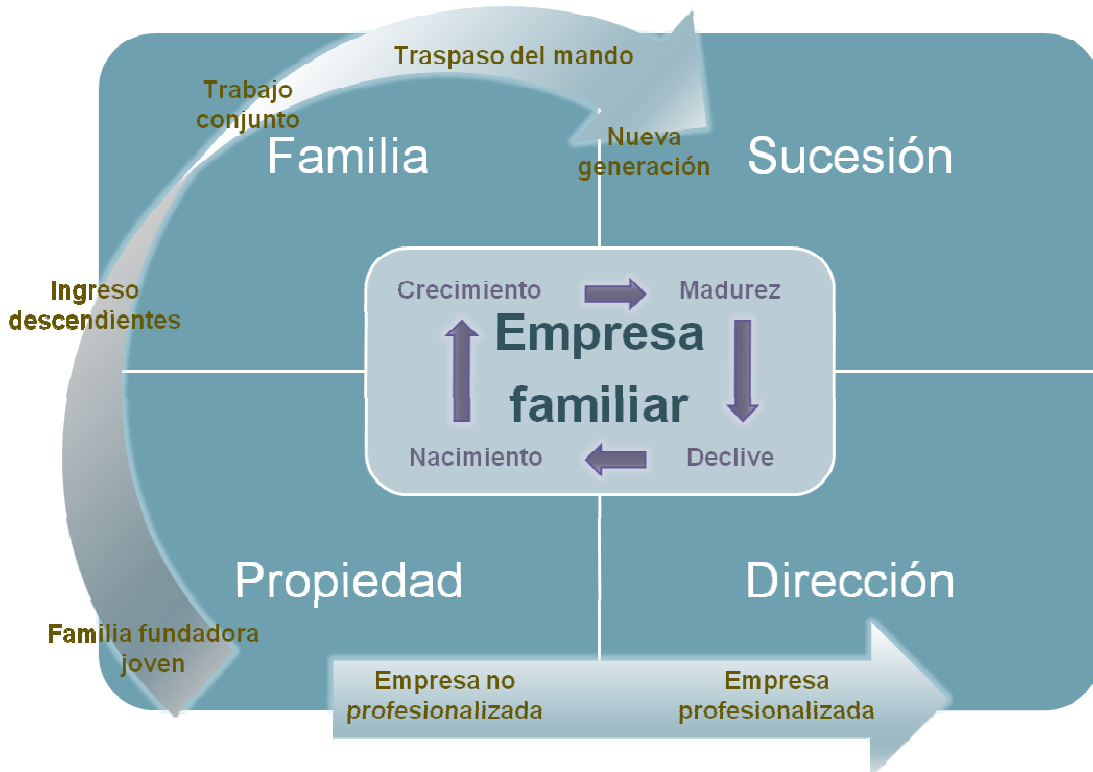


Figura 5. Nuevo modelo de la empresa familiar.: El Modelo de los Cuatro Pilares Fundamentales de la Empresa Familiar. Fuente: elaboración propia.

El presente modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, Sucesión, Propiedad y Dirección formando así la empresa familiar. Este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre cuatro pilares de influencia:

- El pilar Familia: pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. Considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, armonía. Es fundamental su influencia en la empresa, ya que es el elemento diferenciador de este tipo de empresas y a su vez el más problemático.
- El pilar Propiedad: determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Es decir, es la estructura accionarial.

- El pilar Dirección: determina la organización, el control y la estrategia de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos. Asimismo, determina los aspectos relacionados los recursos humanos, tecnológicos y materiales.
- El pilar Sucesión: es uno de los procesos más importante y críticos de una empresa familiar. En la sucesión deben considerarse multitud de aspectos, los cuales deben ser tratados de la manera más objetiva posible.

Se observa que en la empresa familiar influyen los cuatro pilares básicos (familia, propiedad, dirección y sucesión) los cuales, con su acción conjunta determinarían el Ciclo de Vida del negocio familiar.

Cualquier compañía, familiar o no familiar, debe esforzarse por alargar la vida de su negocio (productos/servicios) todo lo posible. Para ello existen diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto/servicio. Por tanto, la empresa familiar, como cualquier negocio sigue el Ciclo de vida de un producto/servicio: nace, crece, madura y le llega el declive. Ahora bien, en las empresas familiares dicho ciclo existe a dos niveles: el negocio como tal (producto/servicio) y las generaciones que forman la empresa familiar. Teniendo en cuenta que en la empresa familiar se pretende dar continuidad del negocio en el tiempo, será necesario conseguir que nazca otro negocio y/o generación que se adapte a las necesidades de la empresa y de la familia para evitar la desaparición. Es decir, son necesarias estrategias de aumento de Ciclo de Vida en dos niveles: el de negocios (producto/servicio) y el de empresa familiar. Por tanto, para conseguir prolongar el ciclo de vida de la empresa, ésta necesitará apoyarse sobre los 4 pilares fundamentales considerados en el presente modelo: familia, sucesión, propiedad y dirección.

Los subsistemas propiedad, familia y sucesión se unen internamente según la evolución temporal de la familia. Inicialmente, la propiedad suele estar en un joven (familia joven fundadora). Poco a poco se va incorporando la descendencia de la familia joven fundadora a la empresa, hasta que llega un momento, en el que es necesario traspasar el mando, es decir, llega la sucesión.

Los subsistemas propiedad y dirección tiene relación directa con el nivel de profesionalización de la empresa. En sus inicios, una empresa no necesita un elevado nivel de profesionalización, pero con el crecimiento de la empresa es necesario que sean mayor el porcentaje de profesionalización, hasta conseguir una dirección totalmente profesionalizada.

Se observa que llegado el momento de la sucesión la dirección de la empresa debería haber llegado a un nivel profesionalizado. De esta forma se reduciría considerablemente el riesgo de fracaso existente en el cambio de generación.

REFERENCIAS

- [1] **Davis y Tagiuri**. Modelo de los tres círculos, Año: 1982
- [2] **Amat, J.** (2000). Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.
- [3] **Gersik K, Lansberg I, Desjardins M.** (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre
- [4] **Ramón Sabater Sánchez**, Universidad de Murcia. Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares.