



## 04// La empresa familiar: fortalezas y debilidades

El tejido empresarial español está compuesto por PYMES en el 98% de su volumen total. Gran parte de estas están compuestas por empresas familiares. El 83,60% de los puestos directivos están ocupados por familiares y el 16,40% está ocupado por directivos no pertenecientes a la familia. El 52% de los gerentes tienen estudios primarios, bachillero FP y el 48% poseen estudios superiores. El 94,70% son varones y el 5,30% son mujeres.

(fuente: estrategia e innovación de la pyme industrial en España). Esta es una foto actualizada de nuestra realidad empresarial.

**¿Significa esto que las empresas familiares están condenadas a ser pequeñas o a tener dificultades por sistema?**

La respuesta es no. Existen en nuestro país grandes y exitosas empresas familiares como Codorníu, Osborne, Pascual, Mercadona, Acciona, Mango, Zara, Rumasa, etc..

Entonces, ¿qué características hace que la empresa familiar tenga ese matiz de “gestión complicada”?

Según Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, la regla básica para mantener el equilibrio en la empresa familiar es

**“Tratar la empresa como una empresa y a la familia como una familia”**



Vamos a ver algunas diferencias debilidades y fortalezas de la empresa familiar y sacaremos algunas conclusiones:

### DEBILIDADES

- Organización y capacitación gerencial
- Toma de decisiones de forma impulsiva
- Familiares = directivo por que sí
- Falta de delegación de poder a las nuevas generaciones
- Resistencia a usar planes de negocios y resistencia a la profesionalización
- Que el ego de determinados familiares impere frente a los intereses empresariales.



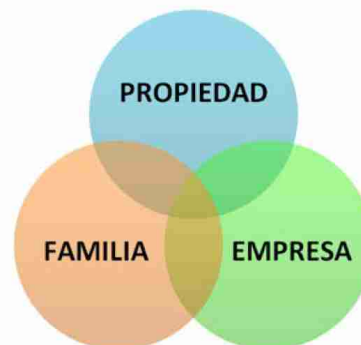
## FORTALEZAS

- Las relaciones afectivas hacen del proyecto un reto personal conjunto
- Dejar un legado a futuras generaciones te hace trabajar de forma más motivadora
- Toma de decisiones de forma más ágil
- La visión a largo plazo
- La ilusión y el entusiasmo
- La flexibilidad, el trato cercano y la humanidad con los empleados.

Algunas de las claves del éxito en la gestión en la empresa familiar está en aminorar las debilidades con el compromiso responsable y formal de todos los integrantes de la familia, dejar el ego en casa e ir a trabajar como el primero sabiendo que por ser de la familia no tienes más privilegio y sí más obligaciones de dar ejemplo. Además, se deben mejorar las fortalezas con el fin de solidificar la estructura de la empresa.

Otro aspecto importante es la posible búsqueda de profesionales externos “neutrales” que ayuden a profesionalizar los procesos y funciones para que prevalezcan los intereses empresariales frente a los personales. Una buena solución puede ser un consejero empresarial que adopte un papel de facilitador en las gestiones encaminadas a conseguir los objetivos e incluso pueden adoptar el papel de árbitro.

Dice Juan Roig, presidente de Mercadona y presidente del Instituto de la Empresa Familiar, respecto a la sucesión, que el cambio de poder es “muy difícil”. “El patrimonio se hereda pero el espíritu empresarial no”.



Como conclusión, podemos afirmar, que lo primero que se debe buscar y comunicar es la verdadera razón de ser de la empresa y el objetivo de la misma mediante, por ejemplo un protocolo familiar. También dejar claro que los objetivos empresariales están por encima de los individuales de los integrantes de la familia, que no todos los hijos de los propietarios tienen por qué ser directivos de la empresa, sólo los que estén lo suficientemente formados académicamente y emocionalmente para ello. Y respecto a la resistencia a delegar el poder por las generaciones antecesoras creo que es mejor hablar con confianza y aclarar los puntos claves que estar todo el tiempo con el “¿cómo se lo digo?” usando el refranero español “mejor unavez rojo que ciento amarillo”. A veces, “antes de vender fuera hay que vender dentro”.

Como apunte final, pienso que ni las multinacionales son la panacea ni las empresas familiares tampoco. Creo que el éxito en general depende del grado de profesionalización de las empresas, del plan de negocio al que se ciñan y del capital humano, que es sin duda el recurso dentro de las empresas de más valor.