



Gestión de empresas familiares

MANUEL BERMEJO SANCHEZ
Director de Programas de Alta Dirección
y Empresa Familiar en el IE Business School
España

1. La contribución del emprendedor familiar a nuestra sociedad

Quiero que mi primera contribución en este artículo sea para reivindicar la denominación y la figura del emprendedor familiar. Si asumimos que el emprendedor aglutina valores del empresario excelente, también muchos de quienes crean o continúan una empresa familiar merecen tal consideración.

Por principio, me niego a aceptar que la consideración de familiar obligue a gestionar mal una empresa. He conocido a lo largo de mi vida profesional a centenares de familias empresarias que se alejan de estos tópicos y cuya manera de entender la vida, con valores muy sólidos y de dirigir sus empresas, de forma admirable, merece público respeto y admiración.

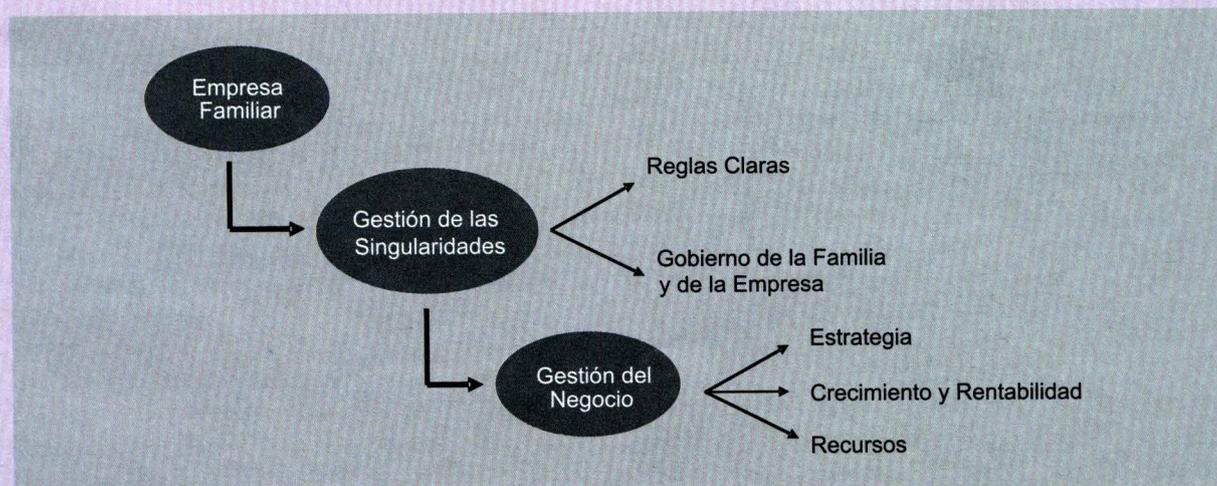
Por todo esto, permitanme que utilice la expresión emprendedor familiar y, de paso, reivindique su uso de manera cada vez más generalizada. Emprender es, según el diccionario de la lengua española, “comenzar una obra, negocio, etc, especialmente los que suponen alguna dificultad o peligro”. Desde luego que esto lo hacen cientos de familias empresarias, pero seguramente

Abordaremos este documento con una visión muy práctica, basada en mi experiencia como asesor de empresas familiares, completa (abordando el doble reto que supone manejar el negocio y la familia), latina (referenciada a la realidad peculiar de la familia latina) y con un optimismo que impulsa a mencionarles que puede coexistir negocio próspero y familia armónica.

2. Los retos de la gestión de empresas familiares en el siglo XXI

Hoy, muchas familias empresarias ya están suficientemente concientizadas de los riesgos potenciales que supone el binomio empresa y familia. Los nuevos retos pasan por el tránsito de la pyme familiar, de manejo artesanal, trabajaban en escenarios de economía más cerrada y, por tanto, de competencia limitada a la empresa que debe crecer para asegurar su viabilidad, que es gestionada de manera muy rigurosa, que compite en mercados abiertos, cambiantes, y que aspira a posiciones de liderazgo.

Bajo estas premisas, abordo la gestión de empresas familiares como un problema con dos derivadas. Así lo resumo en el siguiente gráfico:



muchas no se sentirían reflejadas por tan fría definición y echarían en falta el trabajo, el compromiso, la ilusión, y, sobre todo, la pasión que hay que poner en el proceso de emprender y darles continuidad a lo largo de las generaciones.

Un emprendedor familiar debe ser consciente que, por el simple hecho de serlo, va a convivir con una serie de singularidades que conviene conocer y prevenir. Especial preocupación merecen todas las transiciones que se van dando a lo largo de la vida de la empresa

familiar, que afectan a las personas y al negocio, pues la experiencia enseña que es entonces cuando se resienten las estructuras si no están preparadas para afrontar nuevos retos. Estos grandes cambios llegan por el crecimiento de la familia y la posibilidad de incorporar familiares al negocio; por la entrada en escena de la familia política; por la profesionalización de la empresa entendida como la incorporación de personas externas a posiciones directivas y de órganos de gobierno, y la asunción de técnicas de gestión propias de compañías más avanzadas; o por abordar los procesos de crecimiento que sitúan a la empresa en nuevos y posiblemente más complejos escenarios competitivos.

Por esto, como figura en el cuadro 1, la primera derivada sería tener claro cómo gestionar las singularidades de la empresa familiar. Esto, aconseja poner el foco en dos asuntos:

1º/ Reglas claras: sugiero que primero se definan valores y principios que sustenten las relaciones de ese complejo triángulo familia-propiedad-empresa y que sean la base de posteriores decisiones, herramientas o metodologías de trabajo

2º/ Definir claramente el Gobierno de la Familia y el Gobierno de la Empresa: la separación de familia y empresa es fundamental y, desde este presupuesto, deben definirse mecanismos para gestionar correctamente ambos ámbitos que interactúan entre los mismos.

Es entonces cuando cobra relevancia la segunda derivada, la atención a los retos de negocio que se señalan en la figura 1. Quiero señalar tres asuntos como los prioritarios (si bien el resto del artículo se centrará en temas específicos de familia):

1º/ Definir una estrategia: hay muchas empresas familiares, incluso de éxito, que carecen de una estrategia formal. Siguen haciendo las cosas como tradicionalmente se hicieron; cuentan con un buen producto y unos equipos, empezando por sus dueños, altamente comprometidos y esto permite la buena marcha del negocio. Comprendo que tratar de corregir algo cuando las cosas van bien suena hasta pretencioso, pero la experiencia nos advierte que los sectores están cambiando a gran velocidad y, si carecemos de una

visión estratégica que enfoque el negocio, podemos súbitamente entrar en una espiral perdedora por varias razones: porque los clientes cambian, por la aparición de nuevos entrantes que lanzan al mercado productos y servicios novedosos con una propuesta de valor más atractiva, por cambios del entorno que pueden hacernos perder competitividad como sería el caso, por ejemplo, de la creación de nuevos espacios de libre comercio.

2º/ Crecimiento y rentabilidad: en muchos sectores de la economía actual, el tamaño sí es importante para ser competitivo. Desde el punto de vista de la familia, también parece aconsejable hacer crecer el negocio, pues no es lo mismo repartir para dos que para una amplia sociedad de primos. Es muy importante contar, en todo momento, con un líder empresario en la organización y no simplemente con un buen gestor. En suma, la gestión emprendedora es vital en la dirección de empresas de familia.

Pero el crecimiento sin rentabilidad no conduce a nada. Por esto, cualquier proyecto para hacer crecer la empresa debe tener una métrica que identifique los parámetros de su éxito y facilite el control del proceso. ,

3º/ Recursos: el crecimiento difícilmente se alcanza sin sumar recursos económicos y personales. En sus procesos de crecimiento, la empresa familiar está abordando estrategias muy distintas. A veces, el crecimiento orgánico no basta y ha de acudir al crecimiento inorgánico, muy demandante en capital y que puede aconsejar la entrada de socios, financieros o industriales, o la salida a bolsa. Toda una evolución de los comportamientos más tradicionales. Por lo general, la empresa familiar se caracterizó por estrategias financieras muy conservadoras y así es difícil, a veces, capturar oportunidades en escenarios donde las ventanas de oportunidad se cierran pronto. La estrategia financiera debería ser consecuencia del plan estratégico, y no al revés.

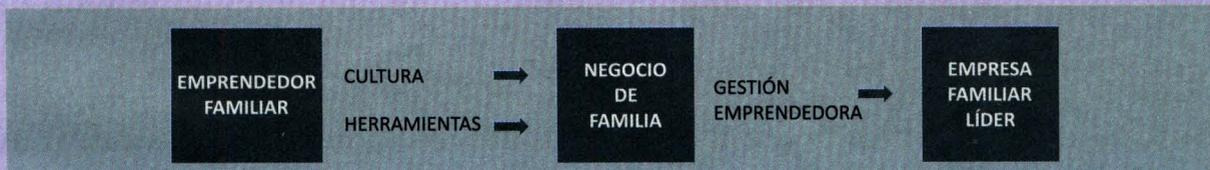
Otro tanto ocurre con la atracción al equipo de personas de fuera de la familia. Si no se es capaz de crear equipos, de delegar funciones, la empresa solo crecerá al ritmo de quien la dirija, que, por muchas capacidades con las que cuente, siempre es limitado. Por eso, no me cansaré de repetir que el reto es aglutinar a los mejores, se llamen como se llamen, para que el

proyecto empresarial y familiar sea llevado a la práctica con éxito.

3. Modelo de dirección de empresas familiares

Demasiadas veces, la familia empresaria se ha enfrascado en debates internos, en resolver asuntos de familia, en gestionar conflictos, o en poner sobre la mesa cuestiones personales que se anteponen al bien general. Además, se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo. No se acaba de caer en la cuenta que el actual escenario de la competencia empresarial obliga a actuar bajo un prisma mucho más pragmático, racional, flexible, y profesional para actuar con agilidad y contundencia a nuevos desafíos. Muchas empresas familiares hoy líderes han entendido esta nueva situación y deben servir para marcar la pauta al resto.

Mi modelo, inspirado en estos líderes, se sustenta en el siguiente gráfico:



Toda organización arranca por el impulso de su fundador, emprendedor familiar. Ese fundador aglutina los rasgos propios del empresario excelente, pero además experimenta un enorme vínculo con su empresa, que manifiesta su deseo de perpetuarla. Es entonces cuando surge el carácter familiar. Defino esta fase inicial con la expresión emprendedor familiar.

La consolidación del proyecto germinal que protagonizó ese emprendedor familiar se alcanza cuando la empresa comienza a trascender a su fundador para dar lugar a lo que denomino negocio de familia, expresión con la que pretendo destacar la presencia de más miembros de la familia involucrados en el negocio. Algunos serán directivos o trabajadores en la empresa, otros accionistas, otros miembros de los órganos de gobierno y tal vez otros no tendrán un papel definido, pero también tienen capacidad de influencia. El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura

corporativa que va a sentar las bases para el futuro. Esa cultura está definida por una serie de valores: el primero de ellos debiera ser el deseo de continuidad en torno a un proyecto y unos valores. Desde ese ejercicio de introspección, las organizaciones familiares fuertes han ido perfilando toda otra serie de valores que van a marcar su código genético. Solo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases hacia su crecimiento y liderazgo futuro. Además, estos principios y valores son como las flores: adornan y aportan valor en la medida que se les cuida; de ahí que el manejo de estos asuntos sea, para mí, objetivo prioritario de las familias empresarias. En definitiva, la tesis del doble reto del emprendedor familiar es dirigir el negocio y gestionar la familia.

Es entonces cuando cobra sentido dotarse de otras herramientas que van a ayudar a transformar el emprendimiento fundacional en un negocio de familia. Me estoy refiriendo, entre otras, al protocolo, a los planes de sucesión, al consejo de familia, a la

asamblea o al consejo de administración (o cualesquiera sea el nombre que se dé al órgano de gobierno de la empresa). Tenemos que empezar a plantear los grandes retos de negocio. Insisto, mi tesis es que la empresa familiar está especialmente obligada a crecer, primero por razones de competitividad en entornos altamente concurrenciales y cada día más globales; y segundo, para seguir siendo fuente importante de ingresos y/o patrimonio de una familia que se amplía cada vez más con el paso de las generaciones. Cuestión esta última de especial relevancia en contextos latinos, donde el núcleo familiar es amplísimo y su vocación y realidad es la de permanecer unidos. Por todo ello, consideramos que la gestión emprendedora se hace fundamental para asegurar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa que deben conducir hasta la empresa familiar líder. Liderazgo que inicialmente es local, pero luego ha de ser nacional, regional o global.



4. Reglas para gestionar las relaciones familia / empresa

Sugiero un decálogo de principios generales para asegurar las bases de gestión de negocios de familia. Si la familia no es capaz de desarrollar una cultura basada en valores del tipo a los que propongo, cualquier otro ejercicio de dotarse de herramientas va a resultar fallido. Paso a enumerar:

- 1.- Unidad: definir un proyecto que aglutine a la familia
- 2.- Código genético: identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código genético de la empresa familiar
- 3.- Armonía familiar: cuidar también la familia
- 4.- Roles y liderazgos: definir roles y liderazgos, tanto para la gestión de la familia como de la empresa
- 5.- Conflicto: sentar las bases para la gestión del

conflicto que pasan por crear un clima en el que predomine el bien común, la altura de miras, la generosidad para llegar a acuerdos y la lealtad para cumplirlos

- 6.- Comunicación: decirnos las cosas con franqueza
- 7.- Respeto: generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua
- 8.- Educación de los hijos: asegurar la armonía a futuro
- 9.- Definir prioridades: familia vs negocio
10. Gran meta: identificar un reto de largo plazo

La mezcla de familia y empresa genera un cocktail de emociones y situaciones peculiares que debería gestionarse para que sea una fuente de ventajas competitiva para la empresa y para la familia.

He conocido familias empresarias en las que predomina la familia a la hora de tomar ciertas decisiones. En estos casos, suele existir un muy fuerte

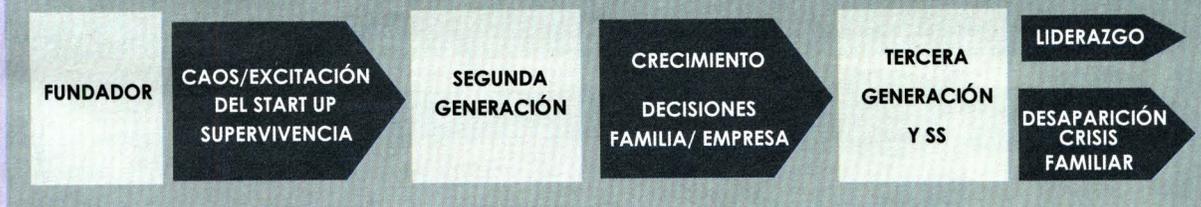
liderazgo familiar y se toman medidas típicas para evitar confrontación: los familiares que trabajan en la empresa tienen igual salario; toma de decisiones por consenso; establecimiento de un dividendo periódico para familiares no involucrados en el negocio que acaba siendo un salario encubierto; y facilidad de acceso de familia y familia política al negocio.

He conocido más empresas familiares de éxito en las que se percibe que la prioridad está en el negocio. En estos casos, es muy común la retirada de miembros de la familia de posiciones ejecutivas y dejar la gestión en ejecutivos externos; se impide o se ponen altísimos estándares para la incorporación de las siguientes generaciones al negocio; las decisiones se toman de manera muy profesional y atendiendo a razones de mercado; hay una alta institucionalización del manejo de la compañía que se manifiesta, por ejemplo, en órganos de gobierno o equipos directivos, donde hay incluso mayoría de consejeros externos; se incorporan socios no familiares a la empresa; entre otros.

total mezcla de familia y empresa, se convive en una especie de excitante caos tan común en el momento más álgido del emprendimiento. El foco es la supervivencia.

En el devenir de muchas historias de familias empresarias, suele coincidir el final de la etapa del emprendedor familiar con la consolidación del negocio y la entrada de la siguiente generación. En ese momento, desaparecen las urgencias de corto plazo y comienzan a tomarse decisiones como la delegación de funciones en manos de ejecutivos no familiares, se implantan sistemas de control o procesos para mejorar eficacia y eficiencia, etc. En segunda generación, empiezan a manifestarse en todo su esplendor las singularidades propias de la empresa familiar. Este es el período clave en el que la empresa debe tomar decisiones cruciales para establecer prioridades y asegurar las condiciones para saltar definitivamente a posiciones de liderazgo empresarial y consolidar el rol de familia emprendedora. Desde la fría perspectiva que da la distancia parece más que evidente que la familia y la empresa debieran

3.3. CICLO DE LA VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Creo que caben ambos modelos, pero lo importante es saber a qué queremos jugar y atenernos a las consecuencias.

Como considero que me toca tomar partido y expresar mis opiniones, creo que, en general, deberíamos priorizar la empresa, por supuesto que manejando con exquisito tacto los asuntos de familia. Pienso que, cuando la empresa va bien, crece, y es rentable, es más fácil que la familia se mantenga unida. Competir hoy obliga a ser cada vez más racional y contar con una dirección bajo criterios muy profesionales.

Muchas empresas evolucionan con el ciclo de vida. Es común que en la generación fundacional haya una

encauzarse por la senda de la profesionalización, pero muchas veces priman factores que imposibilitan elegir el camino correcto y cuyas actuaciones conducen a situaciones pierde-pierde.

A partir de la tercera generación, puede ocurrir que la empresa haya resuelto felizmente los dilemas de establecimiento de prioridades y se enfoque en seguir creciendo para llegar a ser más competitiva y para mantener una familia unida. Si los grandes retos que surgen en segunda generación no han sido abordados correctamente, este será el momento de asistir al declinar de la empresa y muchas veces observaremos el resquebrajamiento de las relaciones familiares.

5. Un esquema para la organización de la familia empresaria

Una vez trabajados los principios, reglas y objetivos de corto y largo alcance, la empresa está en capacidad de avanzar hacia el establecimiento de herramientas formales que permitan un manejo más institucional.

Me van a permitir que plantee un escenario de máximos que sería el recomendable para empresas familiares grandes y diversificadas en varios negocios. En todo caso, para empresas más pequeñas, la incorporación de estas herramientas deberá ser gradual a medida que el crecimiento lo va demandando.

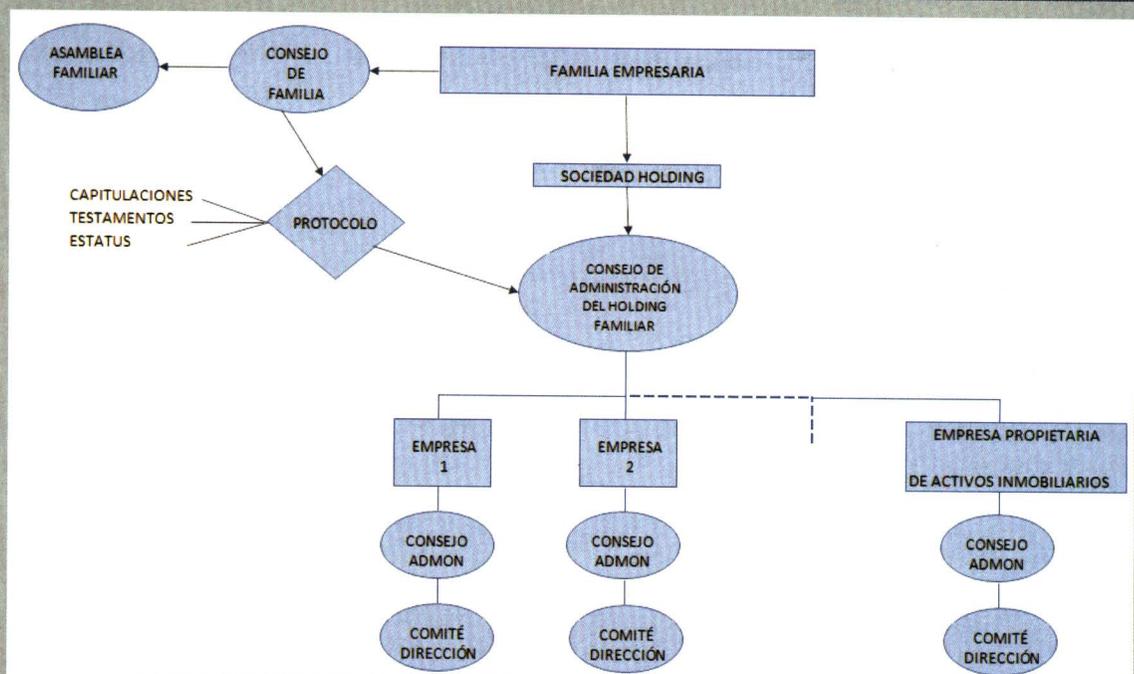
Cuando las empresas familiares han experimentado un crecimiento, es frecuente que hayan creado diferentes sociedades o vehículos jurídicos para llevar a cabo su actividad.

En estos casos, la recomendación por razones de optimización fiscal y protección jurídica, pero, además, y más relevante desde el punto de vista de gestión,

para conseguir una mayor coordinación que genere sinergias y dotarse de una potente imagen externa de grupo empresarial es crear una sociedad holding. En esa sociedad holding, se concentran las participaciones o acciones de los diferentes miembros de la familia y esa sociedad será la que participe como socio en los diferentes negocios de la familia. A su vez, el holding y las diferentes empresas tienen su consejo de administración, centrado en los aspectos estratégicos, y su comité de dirección para gestionar cuestiones de índole más táctica.

Para preservar el tan necesario sentido de la separación de familia y empresa, se propugna el establecimiento formal y operativo de dos instituciones: el consejo de administración para el gobierno de los asuntos relativos al negocio y el consejo de familia para el gobierno de los asuntos derivados de familia. Como el consejo de familia, por razones de practicidad y operativa eficiente, no permite aglutinar a todos los miembros de la familia, a poco extensa que sea esta, es importante crear una herramienta, asamblea familiar, donde sí se reúne la familia al completo y cuya finalidad principal

3.4. ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA



es informar de la marcha de la empresa y asegurar la convivencia y armonía familiar.

A su vez, las principales reglas del juego de la convivencia entre familia y empresa se expresan en el protocolo que puede ser considerado al equivalente a la constitución de un país, en la que se ponen de manifiesto los grandes principios que deben regir el manejo del país y que posteriormente bajará al detalle en leyes y reglamentos de igual manera que ocurre en las empresas familiares con decisiones concretas que afectan tanto a la empresa (el sistema de remuneración, los planes de marketing o las inversiones en tecnología) como a la familia (políticas de incorporación a la empresa de las nuevas generaciones o planes de sucesión). A su vez, es muy posible que decisiones que se toman al establecer el protocolo se expliciten posteriormente en documentos públicos como son las capitulaciones matrimoniales, los testamentos o los estatutos societarios.

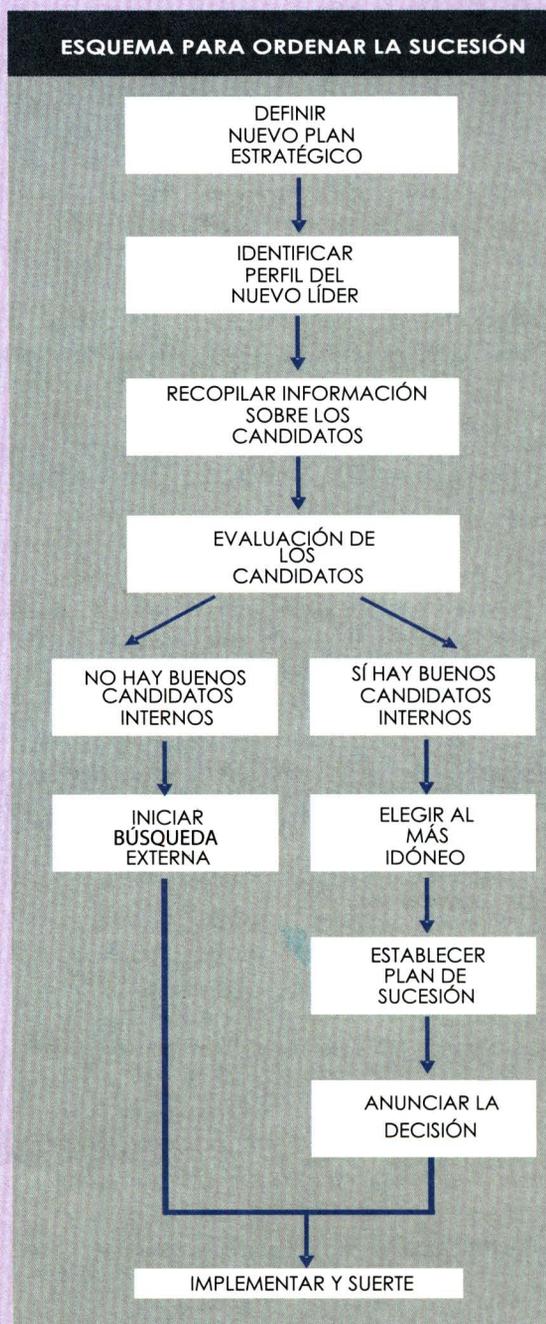
Para mí, mucho más importante que las herramientas concretas que se utilicen es que la familia sea consciente que hay que anticipar situaciones y eso exige tener determinados mecanismos para aplicar en su caso. La experiencia nos advierte que son críticos, como dijimos, todos los momentos de cambio que aparecen en la vida de la empresa y la familia. También sabemos que los miembros de las familias con empresas van a ser especialmente sensibles a las cuestiones derivadas del dinero (salarios, dividendos, o mecanismos para hacer líquidas las inversiones) y del tratamiento equitativo entre miembros de la familia y muy especialmente los hijos (incorporación o no a la empresa, bajo qué circunstancias o con qué salarios). Por tanto, lo importante es que se prevea y planifique cómo gestionar de la mejor manera posible situaciones que pueden llegar y que, aunque hoy ni lo podamos imaginar, acaban estando encima de la mesa.

6. LA SUCESIÓN

Queremos dedicar un espacio al asunto de la sucesión, clave en la continuidad.

Hablar de la sucesión de la propiedad es decir que la transmisión de acciones es un asunto de gran relevancia y sobre el que deben tomarse decisiones de

ESQUEMA PARA ORDENAR LA SUCESIÓN



gran trascendencia para el futuro de la empresa. La responsabilidad de las familias empresarias obliga a considerar este asunto con gran rigor, frialdad y bajo parámetros mucho más complejos y sofisticados que en

entornos comunes. Por esto, he insistido tantas veces en la necesidad de la comunicación para compartir estas inquietudes con el conjunto de la familia, sanguínea y política, pues va a ayudar a crear condiciones de armonía, fluidez en las relaciones y comprensión de determinadas decisiones que deben facilitar que prevalezcan condiciones para hacer gobernable la empresa.

Respecto de la sucesión en la gestión, sugerimos guiarnos por el cuadro adjunto. Mi recomendación es que el proceso se inicie sabiendo cuál es el plan estratégico de la empresa, hacia dónde vamos. Entonces, podremos definir el perfil del mejor capitán de barco para guiarnos en esa travesía. Es fundamental valorar si estos perfiles se dan en la familia o no, y decidir si, en caso negativo, se está dispuesto a dejar el liderazgo de la gestión en alguien ajeno a la familia. Una vez tomada esa decisión, se debe pactar un claro plan de sucesión que establezca los tiempos y pasos a dar hasta que se culmine el proceso.

7. Conclusiones. Claves para la gestión exitosa de empresas familiares: el camino hacia la empresa familiar líder

Desde la realidad de los actuales mercados, sugiero algunas ideas que permiten una mejor gestión de la empresa, lo cual generalmente acompaña una mayor armonía familiar.

1º/ Relación familia-empresa: hay un momento en la vida en que algunas familias inspiradas por la propia visión del líder, por el contacto con otras familias empresarias, por la influencia de algún asesor o por el aprendizaje desarrollado al deslizarse por prácticas poco recomendables. Este es un momento en el que se decide compartir un proyecto para lo que se hace predominar el bien común frente a egoístas posturas personales. Entonces, se explicita este espíritu en unas normas que garantizan la necesaria separación entre poderes, familia y empresa, se crean los mecanismos precisos para gestionar estas relaciones y la prioridad

	EMPRENDEDOR FAMILIAR	NEGOCIO DE FAMILIA	EMPRESA FAMILIAR LÍDER
RELACIÓN FAMILIA/EMPRESA	CONFUSIÓN GENERALIZADA	AÚN PRIMAN DECISIONES DE FAMILIA. SE EMPIEZA A GESTIONAR LA RELACIÓN	PRIMAN DECISIONES DE EMPRESA PRINCIPIO DE SEPARACIÓN DE PODERES
ROL DE LA FAMILIA	EL DESCANSO DEL GUERRERO	SE INCORPORA A LA GESTIÓN. SURGEN GRUPOS DE INTERÉS	RAMAS CON DIFERENTES INTERESES. SUELE SALIR DE POSICIONES EJECUTIVAS
VISIÓN	SUPERVIVENCIA	SE DEFINEN PLANES ESTRATÉGICOS	SE DEFINEN GRANDES RETOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CONSOLIDAR EL NEGOCIO. FOCO EN PRODUCTO	CRECIMIENTO. FOCO EN PROCESOS Y AMPLIACIÓN DE GAMA	COMPETENCIA GLOBAL. DETECCIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES. DIVERSIFICACIÓN
GOBIERNO	NO FUNCIONAN COMO TAL	SE INTEGRAN FAMILIARES Y/O EXTERNOS. ESPACIO PARA PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	GESTIÓN MUY INSTITUCIONAL CON CONSEJEROS EXTERNOS
ESTILO DE DIRECCIÓN	PERSONALISTA, HIPERLIDERAZGO	COMIENZA LA DELEGACIÓN	LIDERAZGO DE EQUIPOS
EQUIPOS	FAMILIA FUNDADORA Y REFUERZOS OPERATIVOS	INCORPORACIÓN DE PROFESIONALES EXTERNOS	LA GESTIÓN DE PERSONAS ES ESTRATÉGICA. MANEJO MUY PROFESIONAL
FINANCIACIÓN	MEDIOS ESCASOS. FGO	POCA SOFISTICACIÓN	ACORDE CON LA ESTRATEGIA POSIBLES OPERACIONES CORPORATIVAS

pasa a ser la empresa. Pero, esta prioridad se ejerce desde un escrupuloso respeto a los asuntos de familia, y sus valores, que también pasan a formar parte de la agenda de prioridades.

2º Papel de la familia: a partir de la elaboración de un plan estratégico familiar, debería quedar perfectamente claro el papel que le corresponde a la familia y a sus diferentes miembros, que han de observar bajo el principio de lealtad. Es básico crear herramientas que permitan aglutinar los intereses de diferentes grupos que siempre aparecen en función de su involucración con el negocio, muy especialmente en todo lo que alude a la liquidez y la incorporación de parientes al negocio. Hay que definir qué papeles concretos se van a reservar los miembros de la familia en relación con la actividad empresarial y familiar.

3º Visión: la familia debería desarrollar una visión de largo alcance, eso sí con metas concretas y medibles, que formula a través del proyecto empresarial y familiar. Esto no significa necesariamente que hay que obviar lo cotidiano, sino que debemos dar un sentido a lo cotidiano. Esta visión reta a la organización; y crea las necesarias condiciones de orgullo de pertenencia.

4º Objetivo estratégico: los objetivos estratégicos del negocio deben contemplar el crecimiento ordenado, sostenible y rentable. Las actuales circunstancias de los mercados justifican que, en posiciones de liderazgo, se esté en situación más favorable para dar sentido al espíritu de continuidad propio de las empresas familiares. El confort del liderazgo al que hemos aludido a lo largo de esta página, así como el incremento de la familia aconseja hacer crecer los negocios para crear condiciones razonables en lo económico y lo afectivo de preservación de la armonía familiar.

5º Órganos de Gobierno: el principio de separación de poderes entre familia, propiedad y empresa obliga a crear eficaces órganos de gobierno para asegurar que están defendidos los intereses de la familia y el negocio, que existen los necesarios cauces de comunicación entre los mismos, que el plan estratégico de la familia y la empresa se están ejecutando a satisfacción, y que se acometen con diligencia las renovaciones estratégicas

que demanda la sociedad del cambio en la que convivimos. Un índice claro de la competitividad de la empresa lo marca el rigor y la eficacia que se observe en su gobierno.

6º Estilos de dirección: la consecución de las metas que permitan a la empresa alcanzar puestos de liderazgo y preservar el buen entente de la familia es misión que suele exceder las capacidades de un único individuo, por muy capaz que este sea. Asumiendo el relevante papel que deben aportar los líderes, empresariales y familiares, considero fundamental la construcción de equipos que permitan dotar el proyecto empresarial y familiar de todos los recursos necesarios para su conducción exitosa. Abogo por el liderazgo participativo y por la construcción de potentes equipos.

7º Equipos: desde la perspectiva anterior, se entiende perfectamente que las empresas familiares líderes contemplen la gestión de personas con carácter prioritario. Vivimos en la sociedad del conocimiento y el talento se sitúa como unos de los principales retos que afronta la empresa del siglo XXI. Hay que convencerse de que tenemos que atraer y retener a los mejores, en tanto que son los más adecuados para nuestro proyecto.

8º Financiación: frente a planteamientos emanados del conservadurismo, y donde priman los criterios sentimentales de apego cuasi irracional a la tradición, las empresas familiares de hoy deben entender que su estrategia financiera está condicionada al servicio, de la estrategia empresarial y familiar. Lo contrario, lleva a absurdas situaciones de falta de competitividad que lastran el futuro y ponen en serio riesgo la supervivencia del proyecto.

Para ilustrar estas consideraciones finales, adjuntamos un cuadro sinóptico en el que se puede observar la evolución típica que experimentan muchas familias emprendedoras.

Confío en que las reflexiones que he expuesto y compartido a lo largo de todas las páginas les hayan podido servir de ayuda en sus esfuerzos para conciliar un próspero negocio y una familia en armonía.