

# familia empresaria

## 3 competitividad



**Josep Fenoy**

Especialista en Estrategia  
Empresarial y Modelos de Negocio  
Fundador de Absolut Strategy  
Consulting



# Contenido

**1**  
**¿Qué desafíos comprometen la competitividad de la empresa familiar?**  
\_\_\_\_\_ **4**

**2**  
**¿Son determinantes los Sistemas de Gobierno en los resultados?**  
\_\_\_\_\_ **6**

**3**  
**¿Servicios de Directivos en mi Comité de Dirección?**  
\_\_\_\_\_ **7**

**4**  
**Directivos a Coste Variable**  
\_\_\_\_\_ **8**

**5**  
**¿Existe un estilo de liderazgo mejor que otro?**  
\_\_\_\_\_ **8**

# 6

**La empresa familiar es  
emprendedora por naturaleza**

---

**10**

# 7

**¿Es más innovadora la empresa  
familiar?**

---

**11**

# 8

**Prioridades de los negocios  
familiares**

---

**12**

# 9

**Conclusiones**

---

**13**





# Empresa familiar competitiva

---

Josep Fenoy  
20 de marzo de 2024

Entendamos la competitividad como la **capacidad de una empresa para, ofrecer productos o servicios**, que satisfagan las necesidades y expectativas del mercado, **de manera más efectiva y eficiente que sus competidores**. Es su forma de destacar positivamente.

Te apuntaba en la entrega número II: "Ventajas de la Empresa Familiar", algunas de las características fundamentales que constituyen una ventaja competitiva porque la hace diferente en aspectos que el cliente valora.

Esta diferenciación es a su vez difícil de imitar en el corto plazo por parte de la competencia.

## ¿Qué desafíos comprometen la competitividad de la empresa familiar?

La empresa familiar muestra algunos inconvenientes que la hacen débil cuando la familia empresaria pierde de vista los criterios empresariales y actúa de forma contraria al mercado:

**1. Conflicto de intereses:** Las relaciones personales y familiares pueden interferir en la toma de decisiones objetivas. Los conflictos de intereses entre los miembros de la familia pueden afectar la gestión de la empresa.

**2. Dificultad en la sucesión:** La transición del liderazgo y propiedad de la empresa a la siguiente generación es complicada, especialmente si no hay un plan de sucesión claro y bien definido.

**3. Falta de profesionalización:** Las empresas familiares pueden ser menos propensas a la contratación de profesionales cualificados y a la adopción de prácticas de gestión modernas, lo que puede limitar su crecimiento y competitividad.

**4.Riesgo de mezclar asuntos personales y empresariales:** Las relaciones familiares pueden complicar la gestión de la empresa, especialmente si los problemas personales se mezclan con los asuntos empresariales.

**5.Limitaciones de acceso a recursos externos:** Las empresas familiares pueden tener más dificultades para acceder a recursos externos como financiación, talento y oportunidades de negocio. Pueden ser vistas como menos atractivas para los inversores externos y otros interesados en los negocios que no son familiares.

**6.El factor familia perjudica en el tamaño de la empresa.** Casi el 50% de las empresas familiares tienen entre 10 y 50 empleados frente solo al 23% de las no familiares. Solo el 11% de las empresas familiares tienen 250 o más empleados. Las empresas no familiares alcanzan el 36%.

Fuente: 'El poder regenerador de la Empresa Familiar'



Estos 6 desafíos nos hacen reflexionar y preguntarnos:

¿La empresa familiar tiene peores **estructuras de gobierno** que el resto?

¿Una estructura organizativa efectiva puede hacer a una empresa más competitiva?

**¿Es más rentable una empresa con un sistema de gobierno organizado?**

¿Su sistema de dirección puede hacer a la empresa más resiliente a las fluctuaciones del mercado?

¿Es la empresa familiar más **emprendedora**?

¿El **estilo de liderazgo** es diferente en el seno de la familia empresaria?

¿Es mejor o peor nuestro estilo de liderazgo? ¿Tenemos en este país un estilo de liderazgo diferente al resto de la UE?

¿Es la **empresa familiar más innovadora**?

En esta entrega, voy a intentar daros respuesta a estas y algunas otras cuestiones.

# ¿Son determinantes los Sistemas de Gobierno en los resultados?

Manuel Bermejo, Presidente en The Family Advisory Board y profesor en IE Business School, nos evidencia en su artículo 'Nuevo Liderazgo en la empresa familiar' cómo **los estilos de liderazgo ejercen un papel fundamental en los rendimientos financieros, la rentabilidad y la capacidad de adaptación.**

El informe 'El poder regenerador de la Empresa Familiar' publicado por KPMG, Instituto de la Empresa Familiar, la Universidad de Valencia y otras 3 entidades, pone en valor cómo **un buen gobierno corporativo es uno de los 4 factores principales que determinan el desempeño en la empresa.**

A continuación, 4 factores que muestran cómo las **empresas con altos estándares de gobernanza son más resilientes** ante situaciones de crisis. A estos factores quiero añadir el carácter innovador de la empresa familiar de éxito.

## Factores que determinan el desempeño de la empresa familiar



Orientación al emprendimiento



Estilo de liderazgo



Riqueza socioemocional



Buen gobierno corporativo

+



Carácter innovador

Fuente: 'El poder regenerador de la Empresa Familiar'

Este informe nos dice que:

El 67% de las empresas familiares en nuestro país disponen de un consejo de administración y el 38% de un consejo de familia. Estos medios de gobernanza son más comunes entre nosotros que la media europea con un 55 y 28% respectivamente.

**El sistema de gobierno en la empresa familiar** es fundamental para establecer un marco de trabajo ordenado, eficiente y equitativo. **Permite separar las decisiones empresariales de las familiares**, minimizar los conflictos, asegurar la continuidad generacional y fomentar la transparencia y la responsabilidad en la gestión. Además, **favorece la profesionalización y la toma de decisiones** basadas en criterios objetivos y no en intereses personales o familiares.

Órganos de gobierno en la empresas de propiedad familiar:

- **Consejo de familia:** encargado de la toma de decisiones estratégicas y de resolver los conflictos que puedan surgir en la familia empresaria.
- **Asamblea familiar:** responsable de la elección de los miembros del Consejo de familia y de establecer las políticas y directrices para la gestión de la empresa.
- **Family office:** encargado de la gestión y administración de la riqueza y los activos familiares.

Órganos de gobierno de la empresa:

- **Consejo de Administración:** encargado de supervisar y dirigir la gestión empresarial, así como de tomar decisiones estratégicas.
- **Dirección General:** encargada de la gestión operativa y diaria de la empresa. Responsable de los resultados.
- **Comité de Dirección:** responsable de la gestión y ejecución de la estrategia definida por el Consejo de Administración.

Quiero compartiros mi experiencia.

He podido entrevistarme con empresarios de más de 300 empresas familiares en los últimos 4 años, unas 80-90 empresas cada año. **Por desgracia, en la empresa familiar de tamaño medio es muy común que no existan estos órganos de gobierno.** El mando está centrado en el empresario o empresaria. La posición de dirección, en ocasiones, es compartida por hermanos o familiares, lo que hace aún más difícil la toma de decisiones.

**Es también muy común la inexistencia de un Comité de Dirección eficiente y formalizado** que equilibre las áreas de decisión creando una fuerte dependencia del negocio versus la propiedad.

## ¿Servicios de Directivos en mi Comité de Dirección?

La empresa de tamaño medio debe **optimizar los recursos y los costes** de personal en pro de la competitividad. Hemos visto que los sistemas de gobierno son determinantes en los resultados del negocio. **Los sistemas de gobierno están formados por el equipo directivo que acompaña al empresario.**

¿Cómo se combinan ambos objetivos? Ajustar el coste y disponer de equipo de dirección.

Es habitual encontrar empresas de este tamaño donde el director general y empresario es además el director de ventas. El director financiero, también lo es de recursos humanos e IT. Y así puedo seguir. ¿Esto quiere decir que dichos negocios familiares no necesitan de profesionales experimentados y especialistas en estas áreas? Sí, pero para mantenerse competitivos deben moderar su coste salarial.

Conocer alternativas para disponer del equipo directivo que necesitas es una obligación. Hoy podemos contratar [directivos por horas](#), por los días que precisa la empresa. Estos servicios de Directivos (Interim, [Directivos a Coste Variable,...](#)) permiten a la empresa disponer del sistema de gobierno que necesita, al coste que la empresa puede asumir.

Por otro lado, pensando en incorporar miembros de la familia, más juniors. Intentando reciclar a otros, de la familia o no, que necesitan adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa. Los [servicios de directivos](#) les ayudan, mentorizando y acompañando a estas jóvenes promesas o seniors de confianza hasta alcanzar nivel necesario.



En el dinámico entorno empresarial actual, la figura del **directivo externo ha ganado un papel indispensable dentro de las empresas familiares**. Estos profesionales aportan una perspectiva fresca, experiencia diversificada, competencias y especialización que pueden ser cruciales para el desarrollo e implementación de la estrategia. Su visión externa ayuda a identificar oportunidades y amenazas con un enfoque objetivo, facilitando las decisiones que impulsan el crecimiento y la innovación.

Los servicios de directivos se han adaptado para satisfacer las necesidades específicas de las empresas, ofreciendo desde acompañamiento puntual hasta tomar una posición permanente a tiempo parcial. Esta flexibilidad permite a las empresas acceder a profesionales que de otro modo podrían ser inalcanzables.

## Directivos a Coste Variable

Una de las innovaciones más significativas en el ámbito de la gestión empresarial es la contratación de "[Directivos a Coste Variable](#)". Este modelo ofrece una solución estratégica que se alinea perfectamente con la necesidad de **flexibilidad y eficiencia** en la gestión de recursos. Los directivos a coste variable son profesionales que trabajan bajo un **esquema de remuneración flexible, adaptándose a las necesidades y capacidad económica de la empresa, trabajando bajo un plan que permite evaluar el resultado**, lo cual es especialmente valioso en situaciones de cambio o incertidumbre económica.

Este enfoque permite a las empresas familiares acceder a **servicios de dirección de alto nivel sin comprometer su estructura de coste fijo**. La posibilidad de contar con directivos experimentados, capaces de liderar proyectos específicos o dirigir áreas de la empresa, ofrece una ventaja competitiva significativa.

Además, este modelo facilita la implementación de estrategias empresariales complejas y la gestión de transiciones, asegurando que la empresa no solo se mantenga relevante en el mercado actual, sino que también se posicione estratégicamente para el futuro.

## ¿Existe un estilo de liderazgo mejor que otro?

Cada negocio familiar tiene su propio estilo de liderazgo. Tantos como familias.

Podemos diferenciar algunos de los estilos más comunes. Ninguno de éstos es mejor o peor, son diferentes y dependiendo de las circunstancias y la estrategia de la empresa, puede ser más conveniente uno u otro.

**El estilo de liderazgo es un factor determinante para el desempeño del negocio.**



**Nadie está totalmente preparado para gestionar personas. Este es el elemento más complicado de la gestión empresarial. También el más determinante.**

Yago Arbeloa-Presidente de MioGroup



Podemos distinguir diferentes estilos de liderazgo:

## 1- Estilo Participativo

Este estilo de liderazgo, también conocido como Público o Carismático, se centra en promover el trabajo en equipo y la colaboración. En el contexto familiar, este enfoque **ayuda a unir a la familia y a gestionar las relaciones internas de manera armoniosa**.

Para llevar a cabo este estilo de liderazgo de manera efectiva, se requieren habilidades sólidas de comunicación y la capacidad de llegar a consensos. Los líderes que adoptan este enfoque suelen ser accesibles y cercanos, creando un ambiente donde todos se sientan incluidos y valorados.

Además, esta empresa se distingue por su conexión con la sociedad y sus valores arraigados. La motivación dentro de esta organización proviene del entusiasmo por el proyecto y el compromiso con sus principios fundamentales.

Liderar es ponerse al servicio de los demás

Howard Shulth, CEO Starbucks

Un líder con este estilo tiene la capacidad de cambiar valores arraigados y de realizar lecturas inteligentes del mercado, lo que le permite anticipar tendencias y diseñar estrategias efectivas. Además, es capaz de transformar la organización y centrarse en la captación de clientes, talento, capital y aliados.

**En el ámbito familiar, este estilo promueve un propósito compartido** que responde a la pregunta de "¿por qué seguimos juntos?", infundiendo respeto y orgullo para articular una visión compartida. El líder presta atención individual a sus seguidores, estimulándolos, asignándoles proyectos significativos para su crecimiento profesional y fomentando la creatividad y la proactividad para encontrar soluciones a los problemas.

Este estilo de liderazgo genera entusiasmo y optimismo, inspirando a todos los miembros de la organización a trabajar hacia un objetivo común con un propósito claro y significativo.

El propósito de una empresa es crear un cliente que genere a su vez más clientes

Peter Drucker

## 2- Estilo Transformador y/o con Propósito

**Estilo de dirección con Propósito.** Se caracteriza por dirigir **con una visión a medio y largo plazo**, enfocada en un desarrollo sostenible e inclusivo. Destaca por su habilidad para persuadir y motivar, así como por su énfasis en el trabajo en equipo y los logros colectivos.

## 3- Estilo Autoritario

Este estilo de liderazgo, se caracteriza por una **autoridad enérgica sobre empleados y familia, junto con vínculos familiares** y apego emocional al negocio **fuertes**. Se establece una jerarquía estricta, donde las decisiones se toman basadas en la experiencia del líder y propietario, y la comunicación fluye de manera unidireccional.

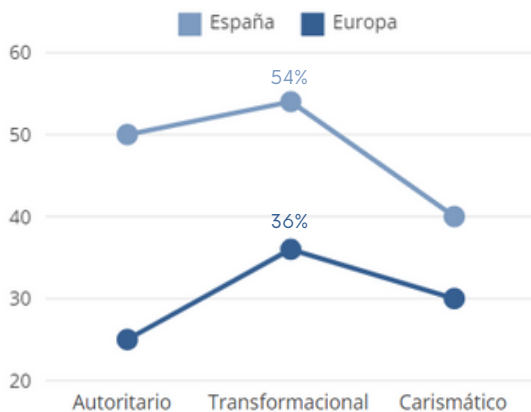
**En situaciones de crisis e incertidumbre**, este estilo de liderazgo **puede ser especialmente efectivo** debido a su capacidad para tomar decisiones rápidas, claras y fuertes. Esto transmite confianza y seguridad a los miembros del equipo, ayudando a mantener la estabilidad y el enfoque en momentos de estrés.

La capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas es una de las cualidades más importantes que un líder puede tener en tiempos de crisis

Jack Welch

El 54% de las empresas familiares encuestadas tienen un estilo de liderazgo Transformacional. El 52% tienen un estilo autoritario frente a menos del 30% en Europa.

En España, el estilo Autoritario, es el segundo estilo más compartido, con más del 50% de la muestra.



Fuente: 'El poder regenerador de la Empresa Familiar'



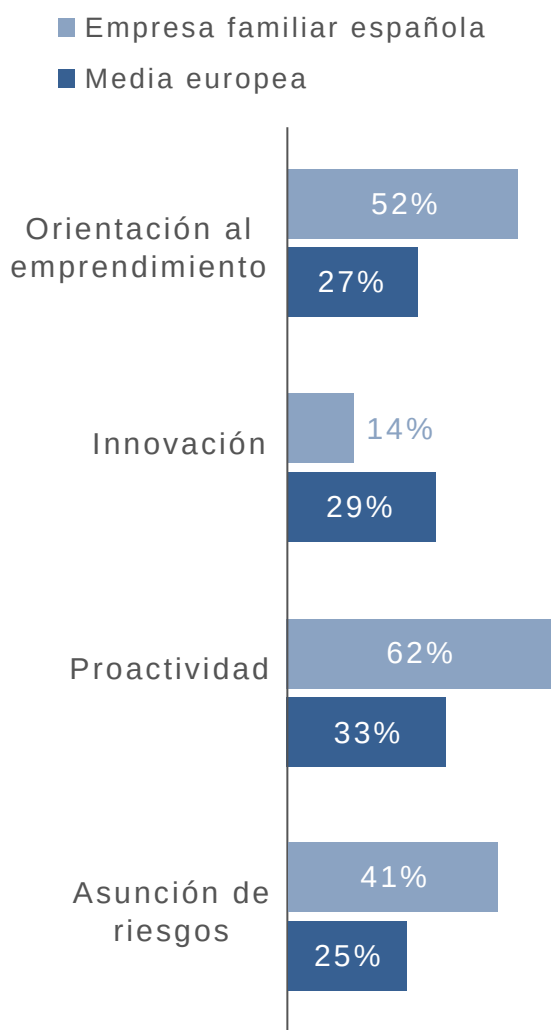
## La empresa familiar es emprendedora por naturaleza

La supervivencia de la empresa depende de si es capaz de **identificar nuevas fuentes de valor**. Entendemos como fuentes de valor aquellos aspectos que los clientes valoran y por los que están dispuestos a pagar.

**La familia empresaria dispone de un arraigado talento emprendedor.** Esto se convierte en una ventaja competitiva, siendo parte de su diferenciación y un aspecto difícil de imitar.

Es determinante para la empresa familiar:

- La involucración de la familia en el negocio.
- La capacidad para tomar decisiones.
- La innovación en la empresa familiar se determina evaluando:
  1. La apuesta que ésta hace en I+D
  2. La constatación con los nuevos productos, servicios y/o procesos.
  3. Su capacidad de identificar nuevos nichos de mercado.



Fuente: Informe sobre la Empresa Familiar 2022 (IEF22)

Más de la mitad (52%) de las empresas familiares españolas registran un nivel alto de orientación hacia el emprendimiento. Esto duplica el global (25%) y el europeo (27%).

Solo el 14% de las empresas familiares españolas tienen un nivel alto de innovación frente al 29% de la media europea.

La innovación no es solo tecnología, son sobre todo personas creativas. Estimular la creatividad entre los miembros de la familia y captar profesionales adaptados a los nuevos tiempos es fundamental.

Otro factor determinante es la -proactividad-. La búsqueda de nuevas oportunidades, ser pionero en las decisiones.

El 62% de las empresas familiares españolas tienen una buena nota en proactividad frente al 33% de las europeas.

El siguiente factor que evalúa el emprendimiento es la asunción de riesgos. Tomar decisiones con impacto significativo en el negocio.

La empresa familiar española asume más riesgos (41%) frente a la europea (25%).

## ¿Es más innovadora la empresa familiar?

¿Sabías que los negocios familiares son a menudo líderes en innovación? Puede sorprenderte, pero los datos hablan claro: no se quedan atrás en el juego del cambio y la adaptación. En realidad, son pioneras, dejando atrás a muchas empresas no familiares en la carrera por la novedad y la mejora.

En el mundo actual, lleno de constantes cambios (VUCA), la capacidad de innovar es lo que mantiene a las empresas en pie. Y tu empresa tiene esta capacidad. Este estudio lo confirma: **las empresas familiares invierten mucho más en innovación.** Con un esfuerzo constante, logran más innovaciones y registran más patentes.

El "European Innovation Scoreboard 2020" revela que las empresas españolas, incluida la tuya, tienen un amplio margen para aumentar su inversión en innovación. Aún así, los datos son notables: las empresas familiares invierten un 66% más en innovación que las empresas no familiares. A largo plazo, esta inversión se traduce en un incremento del 56% en la generación de nuevas ideas y productos.

¿Cuáles son las consecuencias de estas cifras? Las **empresas familiares** no solo se destacan por su eficacia en la gestión de la innovación, sino que también **logran más retorno de inversión en innovación** en comparación con sus contrapartes no familiares.

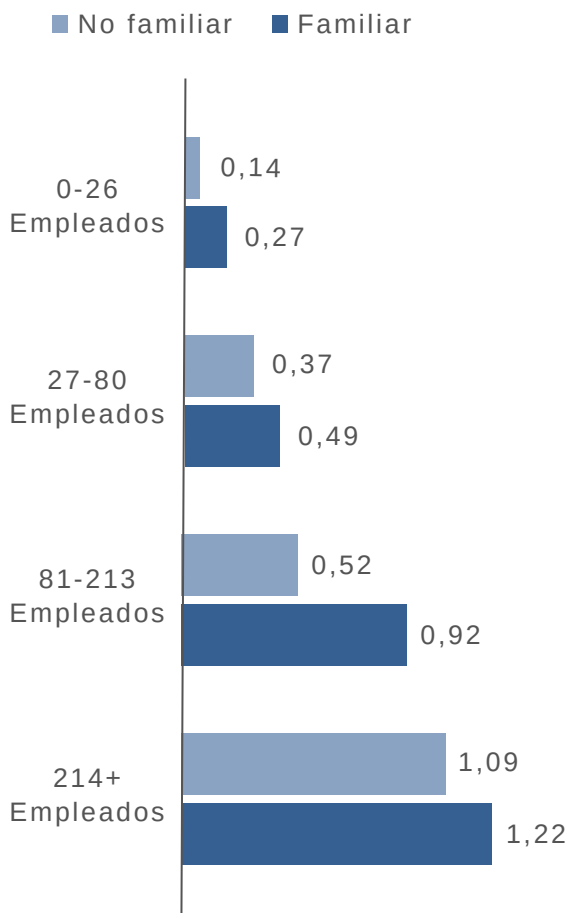
Este rendimiento superior se debe a la mayor implicación y flexibilidad que caracterizan a las empresas familiares. La gestión diaria involucra directamente a los propietarios, facilitando una supervisión detallada y la capacidad de tomar decisiones rápidas. Este compromiso directo con la innovación motiva a los equipos y se traduce en resultados tangibles y medibles.

Para potenciar la innovación dentro de tu empresa, considera fortalecer la participación activa, agilizar los procesos de toma de decisiones y mantener un compromiso continuo con el cambio y la mejora continua. No solo garantizarás la supervivencia de tu empresa, sino que también contribuirás a reforzar su legado de crecimiento y adaptabilidad.

Aun así, las cifras son impresionantes: las empresas familiares destinan un 66% más de su presupuesto a innovar que otras empresas. A largo plazo, esto se traduce en un 56% más de nuevas ideas y productos.

¿El resultado? Una eficiencia destacada en la gestión de la innovación. De hecho, **las empresas familiares obtienen un 38% más de retorno de la innovación en comparación con las no familiares.**

Así que, si te estás preguntando cómo impulsar la innovación en tu empresa, comienza por mirar hacia adentro. Fomenta la participación, agiliza las decisiones y mantén viva la llama del cambio y la mejora. Esto no solo asegurará la supervivencia de tu empresa, sino que también reforzará su legado de crecimiento y adaptación.



Fuente: 'Las empresas familiares ante el reto de la innovación' - EY Insights y IE University, marzo 2022.  
 Estudio 'Las empresas familiares ante el reto de la innovación' - David Ruiz-Roso - EY & ie University, marzo 22

Fuente: Informe 'Las empresas familiares ante el reto de la innovación' EY Insights y IE University marzo 2022.

El informe 'European Innovation Scoreboard 2020' apunta que las empresas españolas, podrían invertir más en innovación.

# ¿Qué priorizan los negocios familiares?

La empresa familiar plantea sus objetivos **más allá de lo meramente económico y financiero**.

Este es un rasgo distintivo.

La **visión a largo plazo y el deseo de mantener el control** dentro de la familia son fundamentales.

**Valoran especialmente el control interno, la reputación y la transmisión del legado a futuras generaciones.** Por el contrario, la empresa no familiar, habitualmente, prioriza el crecimiento, la rentabilidad y los beneficios.

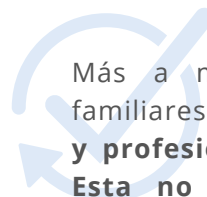


Fuente: 'La riqueza socioemocional en la empresa familiar' - Luis R. Góñez-Mejía Academy of Management Annals 5.1

Las empresas familiares que son capaces de alcanzar buenos niveles de desempeño financiero, no financiero y de compromiso social, ... son una referencia de buenas prácticas de gestión, tanto en el ámbito empresarial como familiar

**Alejandro Escribá-Esteve**

Director de la Càtedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia



Más a menudo de lo deseado, empresas familiares de tamaño medio **precisan ordenar y profesionalizar sus sistemas de gobierno**. Esta no es un área de mejora, es una adaptación imprescindible.

Además, la empresa **necesita eliminar la dependencia que tiene de ti como empresario** y que pone su continuidad en riesgo. Esta situación la hace débil y vulnerable ante cualquier adversidad que le afecte directamente. **Como dirigente deberías clarificar, afrontar y preparar tu relevo, ahora.**

En una próxima entrega intentaré ayudarte a preparar y reflexionar sobre el relevo generacional. Espero que sea de valor para ti esta lectura.

“  
Trabajamos para  
mejorar los resultados de tu negocio



Estrategia Empresarial y Directivos a Coste Variable



[estrategia@absolutsc.com](mailto:estrategia@absolutsc.com)



+34 93 013 58 19



ABSOLUT Strategy Consulting



[www.absolutsc.com](http://www.absolutsc.com)