



Cátedra
de Empresa Familiar
VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 8 / 2022

LA PERSPECTIVA DEL ACCIONISTA EN LA EMPRESA FAMILIAR: PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS

Raúl Aznar (Aznar Patrimonio)
Alejandro Escribá (Universitat de València)

Patrocina:



Promueven:



Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
1. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN Y PROPIEDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR	4
2. LA RELACIÓN EMPRESA-FAMILIA: UNA REALIDAD BIDIRECCIONAL	5
3. PAUTAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA PONER EN VALOR LA PERSPECTIVA DEL ACCIONISTA.....	9
4. CONCLUSIÓN	13

INTRODUCCIÓN

En los círculos empresariales se habla muy poco de la perspectiva accionista o propietaria de la empresa familiar. La falta de atención a la perspectiva del accionista es especialmente frecuente en las primeras generaciones, cuando la propiedad y la gestión recaen habitualmente de manera simultánea en la figura del fundador, y es difícil distinguir roles diferenciados en una misma persona.

En las siguientes generaciones, también es poco habitual distinguir una perspectiva accionista cuando la empresa está controlada mayoritariamente por una persona o rama familiar y el resto de los miembros de la familia no se sienten claramente identificados ni involucrados con la empresa.

Sin embargo, la falta de la perspectiva del accionista impide aprovechar parte de los beneficios que tiene el carácter familiar de este tipo de empresas, ya que desaprovecha el potencial que aporta el compromiso familiar. Asimismo, cuando esta perspectiva no existe, se incrementa la probabilidad de que se generen tensiones a medio o largo plazo, pudiendo dar lugar a conflictos que resultan difíciles de resolver cuando ya es demasiado tarde.

En cualquier caso, la familia empresaria que no tiene una perspectiva accionista de su empresa está perdiendo la oportunidad de generar valor y de establecer mecanismos comunicativos que son necesarios y saludables para la continuidad de su negocio.

Las familias empresarias que tienen en cuenta la perspectiva como accionistas tienen más oportunidades de establecer mecanismos de comunicación que son saludables para la competitividad y continuidad del negocio

El principal objetivo de este cuaderno es ofrecer pautas que sirvan para poner en valor la perspectiva del accionista, y establecer mecanismos de control efectivos en la empresa familiar sin menoscabar el trabajo de los gestores, e intensificando la comunicación entre la propiedad y la empresa familiar. Para ello, nos detendremos previamente en establecer las diferencias entre gestión y propiedad en la empresa familiar, e identificar la bidireccionalidad de las relaciones empresa y familia.

1. DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN Y PROPIEDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Normalmente, la frontera entre la gestión y la propiedad empieza a quedar más definida cuando la familia crece y las siguientes generaciones toman conciencia de la función de la empresa familiar en el desarrollo y el bienestar de la familia. En este punto, el gestor o gestores de la empresa, generalmente el administrador único o el Consejo de Administración de esta, adquiere un nuevo e importante rol: atender e informar sobre la evolución de la Empresa Familiar a los miembros de la familia propietaria. Previamente, es muy probable que la familia haya comenzado a mostrar interés por la empresa, a través de un acercamiento informal a la misma (visitas puntuales, prácticas de verano de los miembros más jóvenes, acompañar a los miembros gestores a eventos, etc.).

El equipo gestor no debe modificar su labor en la empresa familiar, entendida como la de dar continuidad y rentabilidad a la empresa. Sin embargo, la familia debe dar un paso firme y decidido, centrando sus esfuerzos en exigir que se cumplan los objetivos planteados. Este cambio de actitud de la familia respecto a la empresa hará más fuerte a esta última, al introducir la perspectiva de accionista en la empresa. Una empresa con unos accionistas comprometidos mejora sustancialmente los resultados, al hacer que el gestor adopte una posición más cuidadosa con sus decisiones y un enfoque más responsable y transparente frente al conjunto de los propietarios.

La perspectiva de la propiedad ayuda a que los gestores adopten una posición más cuidadosa, responsable y transparente, y contribuye a que la empresa obtenga mejores resultados.

No debemos confundir las posiciones de los gestores y los propietarios en la Empresa Familiar. El primero es el que toma las decisiones y, como tal, debe gozar de una libertad guiada, basada en un plan estratégico y en unos presupuestos. La propiedad debe limitarse a consensuar el futuro de la empresa y a exigir resultados (tanto financieros como no financieros).

2. LA RELACIÓN EMPRESA-FAMILIA: UNA REALIDAD BIDIRECCIONAL

2.1. FLUJOS ECONÓMICOS ENTRE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

Toda empresa familiar comienza con la aportación de un capital. Esta aportación aparece en el pasivo de la empresa, en tanto que la empresa le “debe” el capital a la familia.

Dicha empresa desarrolla una actividad y consigue una rentabilidad sobre el capital aportado que puede repercutir en la familia de diversos modos:

- salarios para los miembros de la familia que trabajan en la misma
- dividendos sobre los beneficios generados
- crecimiento del valor de su inversión a través de la reinversión de los beneficios en la empresa.

No es extraño que la familia propietaria tarde mucho tiempo (generalmente años) en percibir dividendos, por cuanto que las necesidades financieras de la empresa son importantes y suelen precisar de la reinversión de toda la caja generada para consolidar su crecimiento. Las inversiones realizadas mediante la propia

caja generada por la empresa son beneficios no distribuidos que incrementan el valor de la inversión inicial realizada, pero implican una renuncia de la familia a recuperar su inversión a través de dividendos en pro de obtener mayores beneficios futuros y una mayor estabilidad financiera en la empresa.





2.2. ¿DE QUÉ VIVE LA FAMILIA SI NO PERCIBE DIVIDENDOS DE LA EMPRESA FAMILIAR?

Tradicional y formalmente, la fuente principal de ingresos de la familia suele ser el salario que percibe su fundador. Sin embargo, con carácter informal, no es extraño que la caja de la familia y la de la empresa se entremezclen cubriendo algunos gastos personales con dinero de la empresa. Esta forma de actuar es fiscalmente arriesgada y, financieramente, puede suponer un error de graves consecuencias, ya que estamos cargando con gastos en la empresa que no le corresponden para disfrutar de un nivel de vida de la familia que está por encima de lo que realmente se podría permitir.

Históricamente, las empresas familiares preferían no repartir beneficios en forma de dividendos porque el miembro fundador era el que trabajaba y mantenía a la familia con su salario o cubriendo gastos de la familia con recursos de la empresa, por lo que no se veía la necesidad de repartir dividendos. Sin embargo, a medida que se van incorporando nuevas generaciones en las empresas familiares, la práctica de distribuir dividendos empieza a ganar popularidad. Cabe señalar que no es saludable repartir la totalidad de los beneficios, al objeto de destinar parte de los beneficios para financiar inversiones y reforzar el desarrollo de la empresa. Las empresas familiares suelen buscar una

solidez financiera que les permite disponer un gran activo no operativo (liquidez no operativa) o inmuebles de la propia sociedad y tener un pasivo exigible muy bajo, con el fin de prever las posibles contingencias que permitan soportar la actividad tanto en las épocas buenas como en las malas. Este hecho es, económicamente, muy bueno para la empresa, pero es malo para la familia desde un punto de vista financiero porque la retribución a la deuda suele ser menor que la retribución al propio accionista. Habitualmente, la rentabilidad de una empresa familiar es superior que el interés pagado por su deuda. Por lo tanto, será más interesante endeudarse que autofinanciarse, respetando unos límites.

Cuando no se reparten beneficios, la vía que les queda a los propietarios para recuperar su inversión es la venta de las acciones, junto con el beneficio generado a través del incremento del valor de la empresa. En la mayor parte de los casos esta opción no es sencilla de implementar, ya que implica la existencia de compradores interesados, y deben tenerse en cuenta las limitaciones en la transmisión de acciones a terceros (fuera de la familia propietaria) o la valoración objetiva del valor de la empresa, entre otros aspectos.

El reparto de una parte de los beneficios generados, a través de dividendos, contribuye al bienestar económico de la familia propietaria y evita las problemáticas asociadas a la recuperación de la inversión mediante la venta de las acciones, pero debe ser prudente y velar también por la sostenibilidad y viabilidad futura del negocio.

Asimismo, también es importante destacar la otra dirección de influencia financiera en la relación familia-empresa, es decir la labor de la familia como principal soporte económico de la empresa. Esta labor destacó especialmente durante la crisis financiera de 2008, cuando muchas familias sirvieron de soporte económico a sus empresas, mientras las entidades financieras tuvieron que sanear sus balances y no pudieron prestar dinero.

Según los expertos en la materia, tiene que haber un equilibrio económico entre familia y empresa. La empresa familiar debe tener solidez suficiente para soportar los aspectos operativos del día a día. La familia requiere disponer de una retribución económica por la propiedad de su empresa familiar, ya sea a través de dividendos, beneficios acumulados en el valor de la empresa o mediante salarios. Si no existe un buen balance entre las necesidades de la familia y de la empresa es muy difícil que perdure la empresa familiar en el tiempo.

2.3. CONSECUENCIAS DEL DESEQUILIBRIO ECONÓMICO ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

Cuando una empresa no reparte beneficios sin que exista una justificación suficiente para ello, los accionistas tienden a estar descontentos. En el caso de la empresa familiar, este descontento se hace más intenso cuando se producen desequilibrios entre diferentes miembros de la familia. Por ejemplo, cuando hay familiares que trabajan en ella y, por lo tanto, disfrutan de los réditos de la empresa a través del cobro de un salario, mientras que otros no tienen relación laboral alguna con la empresa y no obtienen ningún beneficio por ser propietarios o accionistas de la empresa, y tampoco pueden materializar el valor de sus acciones. Esta situación lleva, en muchas ocasiones, a un empobrecimiento de la relación entre la familia y la empresa y una disminución del interés sobre la marcha y las necesidades de la empresa por parte de los propietarios no implicados en la gestión.

Asimismo, cuando la familia (o parte de ella) recibe de la empresa familiar unos flujos económicos, dividendos o salarios, que se sitúan por encima de los beneficios obtenidos o por encima de lo que sería razonable desde un punto de vista económico-empresarial, se

generan tensiones en la relación entre la gestión de la empresa y la propiedad de la misma, y repercute también en una financiación inadecuada de la empresa.

2.4. NECESIDADES Y OBJETIVOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

En realidad, las necesidades y objetivos financieros de la empresa y de la familia son muy similares. Con relación a la empresa, esta tiene unas necesidades financieras básicas como: cubrir sus gastos corrientes; cubrir futuras inversiones de distinto tipo (en marca, en maquinaria, en I+D, en tecnología, en talento); disponer de parte de su liquidez para cubrir futuras contingencias; y, luego, tiene unas necesidades financieras para dar unos beneficios (rentabilidad). Si una empresa no es rentable, es decir, si no le ofrece algo más allá del propio salario de mercado a su accionista principal, entonces es cuestionable que la existencia de esa empresa familiar sea necesaria o que deba continuar en el tiempo.

Por otro lado, la familia tiene unas necesidades financieras parecidas: cubrir sus gastos corrientes; realizar inversiones para la familia (por ejemplo, en una segunda residencia; un programa formativo para los sucesores, un posgrado, estancias en el extranjero para aprender un idioma); o atender posibles contingencias, que en el caso de la familia suelen estar relacionadas con la salud o con situaciones personales (por ejemplo, enfermedades sobrevenidas, situaciones de desempleo...); y generar con esas inversiones unos beneficios económicos, sociales o emocionales. Tanto en la empresa familiar como en la propia familia siempre se valoran más aquellas inversiones cuyos frutos perduran en el tiempo, más allá de la propia generación que esté ejerciendo la labor de gobierno de la empresa.

Por lo que respecta a los objetivos financieros, la empresa familiar va a enfocarse en dos líneas que son: crecer en valor; y generar unas rentas, dividendos y pagos recurrentes para la propiedad. El planteamiento de estos objetivos puede hacerse con un horizonte temporal acotado en el tiempo, o bien con una perspectiva transgeneracional, de manera que perdure más allá de la vida del fundador y a lo largo de las sucesivas generaciones. Además, hay empresas que, por



Necesidades financieras

- Cubrir gastos corrientes incluidos los financieros.
- Atender gastos extraordinarios (contingencias).
- Acometer inversiones.
- Generar rentabilidad para los accionistas, mediante el crecimiento de valor o el reparto de dividendos.

Objetivos financieros

- Crecer en valor (capitalización) o generar beneficios recurrentes.
- Recursos propios (capital) o recursos ajenos (deuda).
- Horizonte temporal: la vida propia o varias generaciones.
- Tolerancia a la ansiedad: comer bien (arriesgar) o dormir bien (preservar).



Necesidades financieras

- Cubrir gastos corrientes incluidos los financieros.
- Atender gastos extraordinarios (contingencias).
- Acometer inversiones.
- Generar rentabilidad extra para los familiares.

Objetivos financieros

- Crecer en valor (capitalización) o generar una renta.
- Cubrir gastos o conservar y acumular.
- Horizonte temporal: la vida propia o varias generaciones.
- Tolerancia a la ansiedad: comer bien o dormir bien.

su idiosincrasia, prefieren no asumir riesgos elevados, mientras que hay otras empresas que están dispuestas a arriesgar más en busca de mayores beneficios. Cada empresa va a tener sus características y sus objetivos.

En el caso de la familia, los objetivos financieros no se separan mucho de estos mismos planteamientos. Por un lado, hay familias que prefieren vivir con un estatus social más elevado y, por lo tanto, necesitan generar unas rentas a corto plazo más allá de su propio salario. Por otro lado, hay otras familias que prefieren ahorrar, asumiendo un estilo de vida más modesto, con el objetivo de gozar de mayor seguridad a corto plazo y acumular un mayor patrimonio en el tiempo, con el fin de disponer de un colchón que pueda cubrir posibles contingencias. Con el horizonte temporal de la familia sucede lo mismo que en la empresa, puede ser un horizonte temporal de la propia vida del empresario o de la familia empresaria, o bien puede ser transgeneracional al extenderse a nietos y bisnietos. Asimismo, observamos que cada familia tiene distinta tolerancia al riesgo. Generalmente, las familias suelen tener un enfoque algo más conservador que las empresas. Para

la familia propietaria, el riesgo ya se ha canalizado a través de la empresa, y suele buscar que su patrimonio se defienda frente a la inflación y que gane una cierta prima de riesgo, que no suele ser muy elevada.

En definitiva, la clave de la relación familia-empresa se encuentra en la importancia de que la empresa y la familia estén alineadas en cuanto a sus objetivos e intereses. Esto quiere decir que, si una familia está viviendo con necesidades de rentas, la empresa tendrá que darle esa renta, la cual se encuentra vinculada a las necesidades de la familia. Del mismo modo, cuando la empresa tiene necesidades financieras, es la familia la que puede apoyar recortando gastos o renunciando a ciertos privilegios para poder dar a la empresa el apoyo financiero que necesite. Es decir, la familia y la empresa son dos entidades estrechamente vinculadas, por lo que deben establecer mecanismos de alineamiento de sus necesidades y objetivos.

Una de las claves de la relación familia-empresa se encuentra en la importancia de que la empresa y la familia estén alineadas en cuanto a sus necesidades, objetivos e intereses financieros.

3. PAUTAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA PONER EN VALOR LA PERSPECTIVA DEL ACCIONISTA

3.1. ALINEAMIENTO DE INTERESES ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

En las empresas familiares que se encuentran en primera y segunda generación, resulta habitual que la comunicación de los avances de la empresa familiar se produzca de modo informal, ocasional y, a veces, escasa para aquellos miembros que no trabajan en la empresa. El contacto directo y frecuente puede limar algunas de las deficiencias que llevan implícitas estas

prácticas, pero este tipo de comunicación resulta problemática cuando las generaciones siguientes crecen y empiezan a mostrar interés por la empresa. En cierta medida, la empresa familiar puede significar una parte importante de su patrimonio futuro.

La comunicación frecuente, abierta y transparente entre la familia propietaria y la gestión de la empresa, es fundamental para alinear los intereses financieros. El establecimiento de los canales de comunicación adecuados a través de órganos de gobierno en la familia y en la empresa, son buenas prácticas que ayudan en este propósito.

Las mejoras sustanciales en las técnicas de gobernanza y la profesionalización que están adquiriendo las empresas, está trasladando paulatinamente los órganos de decisión a órganos de gobierno (consejos de administración o comités directivos) donde se informa y se toman las decisiones relevantes para la organización. No introducir buenas prácticas en el gobierno de la empresa familiar puede suponer un grave perjuicio para la empresa y la familia.

Desde el punto de vista accionarial, la familia propietaria debe establecer los mecanismos de gobernanza adecuados en tamaño, alcance y frecuencia, para la recepción de información sobre el negocio por parte de los responsables de la gestión de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones relevantes con la infor-

mación suficiente, tanto en cantidad como en calidad. Para ello, la familia propietaria (en coordinación con los responsables de la gestión de la empresa familiar) debe diseñar los mecanismos de control de gestión, adecuados desde el punto de vista de la propiedad de la empresa familiar, a través de informes o cuadros de mando que recibirán los accionistas o las personas que la familia determine. Dicho control de gestión sirve para velar por los objetivos estratégicos y presupuestarios, tanto de la familia (como propietaria) como de la empresa. Es decir, la familia empresaria es la propietaria del negocio y debe conocer cómo va la empresa, cómo está de salud, en qué medida se están alcanzando los objetivos estratégicos establecidos, o si se están cumpliendo los presupuestos anuales. Esta



información servirá para alinear sus objetivos e intereses con los de la empresa, y para evaluar en qué medida la empresa está en disposición de contribuir o no a planteamientos que surjan dentro del ámbito familiar (formación, desarrollo personal o profesional, adquisición de bienes...).

Por ejemplo, el uso de presupuestos anuales por parte de las empresas familiares y las familias empresarias, era casi inexistente hace algunos años. Sin embargo, actualmente esta herramienta se ha ido implantando y extendiendo de manera notable.

Mediante el uso de presupuestos, las empresas ven periódicamente si se está ingresando de más o menos. Esto permite ofrecer una primera comunicación con los accionistas con respecto a la situación de la salud de la empresa. Esta comunicación es muy relevante cuando se producen posibles desviaciones (especialmente en el caso de las negativas) puesto que permite a la familia conocer la situación con antelación y prepararse

ante posibles contingencias. Así, cuando hay problemas importantes en la empresa familiar, estos no pillan desprevenidos a los accionistas, y la familia estará preparada. De esta forma, se evitan así las situaciones en las que los propietarios que no están involucrados en la gestión se encuentran con la existencia repentina de un problema grave para el que la empresa necesita apoyo financiero, y no se conocen las causas ni el diagnóstico de la situación. Por el contrario, el uso de presupuestos anuales o de cuadros de mando, permite identificar a tiempo los potenciales problemas, y se puede trabajar en las soluciones antes de que el problema se agrave excesivamente. Con el control de gestión, la familia y la empresa pueden ir confluyendo en cuanto a necesidades y objetivos.

Un aspecto muy importante, conforme se van sucediendo y desarrollando las generaciones en la empresa familiar, es cómo reciben la información aquellos familiares que no trabajan en la empresa. Este aspecto es

Los presupuestos, cuadros de mando y políticas de dividendos, retributivas o de control del endeudamiento, son herramientas útiles para una comunicación efectiva sobre las necesidades (y previsiones) financieras de la familia y la empresa.

más habitual a partir de las terceras y cuartas generaciones, en las que es muy común que una buena parte de los primos no trabajen en la empresa y sigan carreras profesionales muy diversas. Sin embargo, en tanto que todos son accionistas (o lo serán en el futuro) es importante que exista una comunicación bien organizada, suficientemente clara para que todos tengan una buena comprensión de la situación. A través del control de gestión se establece ese canal de comunicación.

Por último, resulta necesario el establecimiento de una política de dividendos, una política retributiva y una política de control del endeudamiento, de tal forma que se establezcan los límites consensuados a los flujos económicos entre la familia, la empresa y la gestión.

Así pues, el control de la gestión de la empresa familiar, realizado desde la familia propietaria, es un ejercicio de seguimiento e información saludable ya que:

-
- a. Vela por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y presupuestos de la empresa.
 - b. Detecta desviaciones.
 - c. Prepara a la familia para cualquier eventualidad que precise de su ayuda.
 - d. Permite actuar anticipadamente para evitar el agravamiento de los problemas.
 - e. Alinea los intereses de empresa y familia.
 - f. Permite informar adecuadamente a los familiares que no trabajan en la empresa.
 - g. Facilita el establecimiento de una política de dividendos y el alcance de consensos sobre su implementación en función de las circunstancias y necesidades de la empresa y la familia.
-

3.2. ASPECTOS RELEVANTES DEL ÁREA FINANCIERA EN LA EMPRESA FAMILIAR

En el ámbito de la empresa es también importante establecer algunas buenas prácticas que contribuyan al alineamiento entre la empresa familiar y la familia propietaria. Las personas que trabajan en el departamento financiero, o que tienen una estrecha relación con el departamento financiero, de una empresa familiar deben ser conscientes de algunos aspectos que son muy relevantes para tratar con la familia.

Lo primero y más importante, porque en la empresa familiar la propiedad la tiene la familia, es necesario que los responsables de la empresa conozcan las necesidades de la familia empresaria y valoren cómo se alinean dichas necesidades con las de la empresa. Es bueno establecer un canal de comunicación que traslade estas necesidades y sensibilidades de la familia pro-

prietaria hacia las personas que se ocupan de aspectos financieros en el propio negocio. Los responsables de las áreas financieras deben conocer también los rasgos y características de la familia propietaria para adaptar la comunicación y hacerla útil y comprensible. Se debe valorar el tipo de familia con la que se está tratando. Por ejemplo, es útil conocer el nivel de cultura financiera de los interlocutores de familia, el grado de responsabilidad sobre el gasto que suele demostrar la familia, la visión transgeneracional de la familia, la tolerancia al riesgo o las necesidades financieras de la familia, entre otros. En definitiva, se trata de ver las necesidades y objetivos financieros de la familia para entender cómo preparar a la familia y la empresa para alcanzarlos.

Los responsables de las áreas financieras de la empresa deben adaptar la comunicación financiera, para hacerla útil y comprensible para la familia propietaria, teniendo en cuenta sus rasgos y características.

En segundo lugar, sin entrar en aspectos de gobernanza de la empresa familiar, se deben establecer métricas relevantes que sean útiles para la empresa y para la familia, y configurar un cuadro de mando adecuado para las dos perspectivas (el negocio, y la familia). Tradicionalmente, las métricas más utilizadas por las empresas familiares se han limitado a la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, pero generalmente la familia requiere unas métricas diferentes, que van más allá de los simples datos económicos. Por ejemplo, cada vez con mayor frecuencia las familias empresarias suelen dar mucha relevancia a aspectos de reputación, sostenibilidad o responsabilidad social corporativa. Es decir, para las familias propietarias, es importante que sus valores estén alineados con los de la empresa, y esto se debe reflejar también en el cuadro de mando.

Por último, los responsables de las áreas financieras de la empresa deben responder a las cuestiones planteadas por los diferentes órganos de gobierno que pueden estar en distintos niveles y con distinta intensidad. Cada familia propietaria establece estos canales de obtención de información de diferente modo: algunos los canalizan a través del Consejo de Administración de la empresa; otros establecen un puente de comunicación directo entre órganos de gobierno familiar, como el Consejo de Familia o la dirección de un Family Office (Oficina Familiar), o puede crearse la figura del controller dentro de la Family Office que se encarga de transmitir las necesidades, aspectos y opciones relevantes que necesitan respuesta.

Las métricas que las empresas familiares ofrecen a la familia propietaria deben ir más allá de la cuenta de pérdidas y ganancias. Las familias empresarias dan mucha relevancia a aspectos de reputación, sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.



4. CONCLUSIÓN

La perspectiva accionista de la familia empresaria es un aspecto de gran relevancia que requiere una reflexión y el establecimiento de mecanismos de comunicación y control, especialmente cuando la familia crece y no todos los miembros de la familia trabajan en la empresa o participan de su gestión. Las buenas relaciones entre la familia y la empresa, así como la perdurabilidad de la empresa familiar, dependen de un correcto balance de las necesidades de uno y otro ámbito.

El control de gestión de la empresa familiar, ejercido de manera constructiva, provee de una herramienta muy valiosa de información y supone una correa de transmisión de las necesidades de la familia y la empresa.

Cuando la familia empresaria introduce la visión del accionista en la empresa familiar, se propicia la profe-

sionalización de los órganos de decisión de la empresa, a través de una mayor transparencia de la información y la exigencia de resultados. Si a esta perspectiva le sumamos la creación de un Family Office, el foco de atención de la familia pasa del día a día de la empresa familiar a tener una visión más a largo plazo y menos intervencionista en la gestión de la empresa.

La educación sobre aspectos relacionados con la empresa, la información adecuada sobre la marcha de la empresa y la independencia económica de los miembros de la familia, son clave para la preservación de la empresa familiar de manera transgeneracional.



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.facebook.es/cefuveg

www.cefuv.org