

Familias propietarias de
empresas informativas en los
países nórdicos. Un retrato de
la estructura y las
características de 25 firmas

PANAGIOTA KOULOUVARI

Recibido: 14/02/2005

Aceptado: 20/02/2005

Resumen

Este es el segundo reporte del proyecto de investigación "Familias dueñas de empresas informativas en los países nórdicos". El proyecto ha sido conducido por el Centro de Administración y Transformación de Medios, Escuela Internacional de Negocios Jönköping, Universidad Jönköping, Suecia. El primer reporte (Koulouvri, 2004) se orientó hacia la relevancia de la disciplina de negocios familiares en la industria de los medios. Este reporte inicia la investigación posterior, presentando los resultados del estudio sobre una encuesta a pequeña escala en familias dueñas de empresas de medios. El estudio deja el fundamento para investigaciones futuras sobre la importancia de los medios familiares para la sociedad, los aspectos y problemas enfrentados por familias que poseen compañía de medios, y las soluciones administrativas y políticas para tales retos.

Palabras clave: *empresas informativas, familias propietarias de medios.*

This report is the second from the research project Family-Owned Media Companies in the Nordic Countries. The project is being conducted by the Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Jönköping University, Sweden. The first report (Koulouvri, 2004) addressed the relevance of the family business discipline in the media industries. This report begins the further research, presenting results of a study of a small-scale survey of executives in family-owned media firms. This report lays the foundation for even further investigation into the importance of 'family media to society, the issues and problems faced by families that own media companies, and managerial and policy solutions to those challenges.

Key words: *Media companies, family-owned media companies.*

PANAGIOTA KOULOUVARI

Doctora del Royal Institute of Technology en Estocolmo; magíster en filosofía en estudios de publicidad de la Universidad de Stirling en Escocia, y diplomada en tecnología en artes gráficas del TEI University de Atenas. Ha sido docente del Colegio de Economía en Estocolmo y consultora de compañías tales como Hachette Filipacchi, Metro International S.A., Interprint Quebecor Printing Norden AB y Bonnier AB. Su interés investigativo incluye el aprendizaje organizacional, la creación de conocimiento y la administración e innovación de medios. Como investigadora adjunta del Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Jönköping University, la doctora Koulouvri está dirigiendo un estudio para identificar los rasgos e intereses de las familias dueñas de empresas informativas en los países nórdicos.

correo electrónico: panagiota.koulouvri@rhh.hj.se

Introducción

La industria de los medios

La industria de los medios tiene un gran impacto sobre la cultura nacional y la opinión pública. Las economías nacionales alrededor del mundo se benefician significativamente de las actividades relacionadas con éstos.

Los medios se definen como comunicadores de contenidos publicados en cualquier formato que integre textos, imágenes, gráficos, sonido o video, a través de cualquier tipo o combinación de canales de distribución, con un propósito específico de comunicación para uno o para muchos consumidores de medios (Rosenqvist, 2000). Consecuentemente, esta industria incluye sectores tales como la televisión, los diarios, las revistas, la radio, los libros, la internet y servicios de contenido móvil. También incluyen los sectores de impresión, publicación, artes gráficas, emisoras y productoras de radio y televisión, editoras de diarios, revistas, internet y entretenimiento en forma de productores de filmes, videos y juegos.

Las emprendedoras iniciativas privadas en los diferentes sectores de la industria de medios han sido desarrolladas para incluir a los miembros de la familia. Además, en muchos casos, la continuidad del negocio se ha logrado pasando la antorcha a la siguiente generación y manteniendo el negocio en la familia. Esto ha sido evidente en el sector de los medios impresos, las artes gráficas y las imprentas, junto con las editoras de diarios y revistas.

Negocios de familia

La expresión “negocios de familia” es usada en tal variedad de formas que es necesaria tanto una definición como una precisión. Davis (1983) definió los negocios de familia como “aquellos cuyas políticas y direccio-

nes están sujetas a la influencia significativa de una o más unidades familiares”. Esta influencia es ejercida a través de la posesión y a veces a través “de la participación de los miembros de la familia en la administración”.

Esto produce un único marco que diferencia los negocios de familia de otros negocios. “Ésta es la interacción entre dos marcos de organización (familia y negocios) que establece el carácter básico del negocio familiar y que define su singularidad”, de acuerdo con Davis.

Cuando los investigadores, consultores y miembros de negocios familiares hablan sobre “negocios de familia”, no se refieren a un grupo homogéneo de firmas. Aunque todos los negocios familiares comparten características similares, también son diferentes. Las diferencias existen, por ejemplo, en términos del tamaño, la estructura, la administración y la autoridad. De igual manera, así como hay familias que ven sus negocios familiares como cualquier otra inversión y contratan personas externas para conducir las operaciones diarias, otras familias están fuertemente involucradas en las rutinas cotidianas y las actividades operativas de la compañía.

Los investigadores aún tratan de explicar los negocios de familia y se han encontrado tres definiciones delineantes en la literatura: la definición amplia, la media y la rigurosa

(ver cuadro). La definición amplia describe estos negocios como existentes cuando el control de la dirección estratégica de la familia es efectivo, y cuando se resuelve que el negocio permanezca dentro de ésta sin importar la cantidad de su involucramiento ejecutivo directo. La definición media requiere que el fundador o los descendientes de éste conduzcan el negocio, que el control de un conjunto de votos sea legal, y que haya algún involucramiento familiar en las operaciones del negocio. La definición rigurosa estipula que múltiples generaciones están involucradas en el negocio, que la familia está directamente involucrada en su conducción y posesión, que hay más de un dueño miembro de la familia con una significativa responsabilidad administrativa, y que mucho de la familia está involucrado. En un reciente trabajo, Klein et al. (2003) propusieron una manera alternativa de definir los negocios de familia basada en la influencia familiar a través del poder, la experiencia y la cultura. Este método alternativo para evaluar la extensión de la influencia familiar sobre cualquier empresa permite la medición del impacto de la familia en resultados tales como el éxito, el fracaso, la estrategia y la operatividad.

Cuadro.
Definiciones de negocios de familia

Amplia	Hay un control efectivo de la dirección estratégica por parte de la familia.	Se resuelve que el negocio permanezca en la familia.	Hay poco involucramiento directo de la familia.	
Media	El fundador / descendientes conducen el negocio.	Hay un control legal del total de votos.	Hay algún involucramiento de la familia en el negocio.	
Rigurosa	Múltiples generaciones están involucradas en el negocio.	La familia está directamente involucrada en la conducción y posesión del negocio familiar.	Hay más de un miembro de la familia dueño con una significativa responsabilidad administrativa.	Hay muchos miembros de la familia involucrados.

Fuente: Astrachan y Shanker (1996) en Cappuyens et al. (2003).

Familias dueñas de negocios de medios

El rango de familias dueñas de firmas de medios, en cuanto al tamaño, va desde pequeñas hasta grandes. Muchas de las más grandes compañías de medios al rededor del mundo son empresas familiares de medios. Hay cientos de familias dueñas de empresas de medios pero no existe una lista definitiva. La tabla 1 enumera algunos de los más grandes conglomerados de medios familiares al rededor del planeta. Los ingresos de estas compañías y el número de personas que ellas emplean son significativos tanto en términos económicos como sociales.

Tabla 1.
Grandes compañías pertenecientes a familias dueñas de medios alrededor del mundo

Compañía	Familia	No. de empleados	Rentas (en miles de millones de dólares)	País
Viacom	Redstone	120.630	24.606	EE.UU.
Bertelsmann	Mohn	80.632	19.193	Alemania
News Corp	Murdoch	35.000	17.474	Australia
Comcast	Roberts	82.000	12.460	EE.UU.
Cox Enterprises	Cox	77.000	9.900	EE.UU.
Clear Channel Communications	Mays	41.800	8.421	EE.UU.
Thomson Corporation	Thomson	42.000	7.756	Canadá
McGraw-Hill	McGraw	16.505	4.788	EE.UU.
Advance Publications	Newhouse	22.785	4.200	EE.UU.
Cablevision Systems	Dolan	21.075	4.003	EE.UU.
Grupo Cisneros	Cisneros	-	3.800	Venezuela
Hearst	Hearst	17.170	3.300	EE.UU.
New York Times	Sulzberger	12.150	3.079	EE.UU.
Daily Mail and General Trust	Harmsworth	19.452	2.891	Reino Unido
Knight Ridder	Knight and Ridder	18.000	2.842	EE.UU.
Grupo Globo	Marinho	24.000	2.800	Brasil
Washington Post	Graham	11.600	2.584	EE.UU.
Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck	Holtzbrinck	12.600	2.365	Alemania
Grupo Televisa	Azcárraga	12.600	2.075	México
Grupo Bonnier	Bonnier	9.114	2.000	Suecia
Arnoldo Mondatori Editore	Berlusconi	4.782	1.429	Italia

Fuente: *Family Business Magazine* (2004).

Familias dueñas de empresas de medios en los países nórdicos

Históricamente, las familias dueñas de medios han sido un facilitador central sobre el cual se han basado la cultura, la identidad y la actividad social nórdica. Las familias dueñas de editoras de diarios y de libros han representado e influenciado, por dos o tres siglos, la opinión pública, la cultura y la vida social. La sociedad nórdica reconoce el papel social y las responsabilidades con la protección de la libertad de expresión. En el último siglo, las emisoras de servicio público se expandieron a través de la región nórdica para incluir a las emisoras privadas, a la radio comercial y a la televisión como medios para incrementar tanto las alternativas de las audiencias como la disponibilidad de los contenidos y de las fuentes.

Muchas de las firmas privadas a quienes se les reconocieron derechos de emisión pertenecían a familias o eran controladas por familias que previamente habían estado activas en los medios impresos. Las políticas y las preferencias nacionales les reconocieron los derechos a las firmas nórdicas para asegurar una evaluación continuada por y para el servicio de la cultura y de la sociedad nórdica. Debido a la

internacionalización del capital y la regulación de la Unión Europea, esa continuidad de la pertenencia nórdica de los medios impresos y las emisoras no está garantizada.

Otra importante contribución de las familias dueñas de empresas de medios es el significativo rol económico que ellas juegan, proveyendo oportunidades de empleo y contribuyendo al volumen de ventas y al valor agregado de la economía nacional. Debido a que son economías domésticas y firmas nórdicas, conservan muchas de sus ganancias en las economías nacionales y regionales.

Dados los factores culturales, sociales y económicos, es de interés público mantener y mejorar la sostenibilidad de las compañías pertenecientes a familias dueñas de medios. Es más posible que las compañías domésticas y nórdicas que pertenecen a familias dueñas de medios permanezcan siendo nórdicas en su contenido y en sus operaciones, y que sigan manteniendo papeles importantes en la vida de millones de personas en los cientos de poblaciones y ciudades de la región.

El proyecto de familias de medios del CATM

El Centro de Administración y Transformación de Medios (MMTC por sus siglas en inglés), en el Colegio Internacional de Negocios Jönköping, inició el proyecto “Familias dueñas de compañías de medios en los países nórdicos” en el 2003 para estudiar el ámbito y la naturaleza de estos negocios familiares así como los retos que ellas encuentran.

El proyecto fue diseñado para llenar un significativo vacío de conocimiento y entendimiento. Sólo un número limitado de estudios en cuanto a negocios familiares y negocios de medios tiene que ver con el tópico de las familias dueñas de empresas de medios, y la información para identificar compañías de medios en los países nórdicos es pobre e inadecuada.

El proyecto adopta enfoques e información del estudio disciplinar de los negocios familiares y de la disciplina de administración y economía de medios. Hemos hecho investigaciones para organizaciones gubernamentales y no

Sólo un número limitado de estudios en cuanto a negocios familiares y negocios de medios tiene que ver con el tópico de las familias dueñas de empresas de medios, y la información para identificar compañías de medios en los países nórdicos es pobre e inadecuada.

gubernamentales, instituciones académicas, organizaciones de medios y otras fuentes oficiales y no oficiales para desarrollar un bagaje informativo y un entendimiento, y hemos producido extensas revisiones bibliográficas para desarrollar una base de conocimiento. Con este estudio, el proyecto empezó a desarrollar un nuevo conocimiento dirigido a los aspectos y retos enfrentados por las familias nórdicas dueñas de empresas de medios.

Propósitos y métodos de este estudio

Este estudio extiende la investigación mencionada explorando qué aspectos y retos identificados en el estudio inicial sobre familias de medios (Koulouvari, 2004) están presentes en las compañías de medios en los países nórdicos.

Se presenta una descripción de las compañías que revela cómo son manejados los aspectos de toma de decisiones, participación y administración, estrategia y futuro de la firma.

Este reporte está basado en los datos reunidos a través de un cuestionario que incluyó tanto preguntas abiertas como cerradas. Se tomaron datos de 25 compañías en la región nórdica para proveer un entendimiento sobre sus prácticas actuales. El sondeo usó un cuestionario desarrollado por el Centro de Administración y Transformación de Medios del Colegio Internacional de Negocios Jönköping para este proyecto. Éste fue distribuido a las firmas identificadas como pertenecientes a familias dueñas de empresas de medios en Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia. El cuestionario estaba disponible tanto en inglés como en sueco para la conveniencia y el entendimiento de los entrevistados. Los resultados se proporcionan en este reporte a través de gráficas con notas explicativas.

Aunque la muestra es pequeña, las compañías corresponden a una am-

plia porción de la industria de medios en los países nórdicos ya que incluye la mayoría de las más importantes firmas familiares, dueñas de empresas de tamaño pequeño y mediano, lo que refleja la importancia de tales firmas en la industria en general.

Debido a que el estudio está basado en una muestra pequeña, la generalización de los resultados debe ser considerada cuidadosamente. No obstante, el estudio provee una visión significativa dentro de la escala y el panorama de las prácticas relacionadas con los rasgos de las familias propietarias de medios, que es importante para el entendimiento de las tendencias y los desarrollos. Además, provee las bases para investigaciones futuras más exhaustivas. Las secciones 2 y 3 de este reporte presentan las respuestas de quienes respondieron el cuestionario, y provee un marco útil de las familias dueñas de empresas en los países nórdicos.

Estructuras y características de las compañías

Características de las compañías

Esta sección explora las características básicas en el estudio de las firmas de medios, enfocada en los rasgos del sector en el cual están activas, el tamaño, la estructura de posesión o apropiación, y los medios y niveles de participación familiar en las firmas.

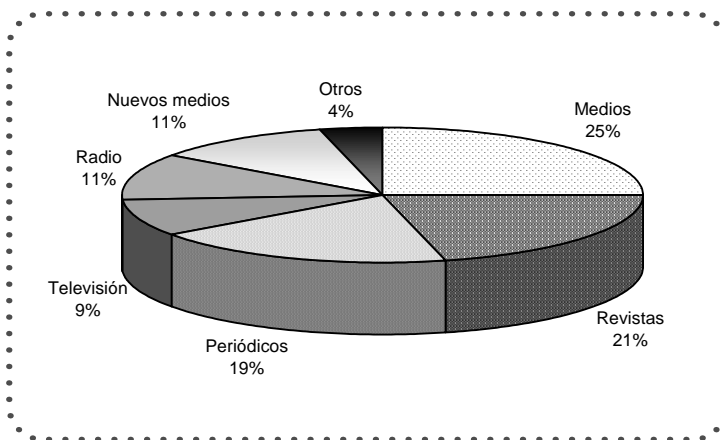
Las compañías incluidas en el estudio están activas en cada sector principal de los medios.

La mayoría de las compañías tiene un largo historial, y el 44% de las familias dueñas de negocios encuestadas reportaron que fueron establecidas antes de 1900. La estructura de posesión o apropiación más común para las firmas familiares es de responsabilidad limitada en la compañía, aunque cerca del 10% son sólo propietarias. Este último resultado es superior del que se puede esperar entre todas las familias dueñas de firmas; sin embargo, debido al grupo de compañía involucrado en el estudio se incluyó a las más grandes firmas públicamente reconocidas como agencias de medios en las naciones nórdicas.

La mayoría de las firmas son privadas. Entre las agencias públicas, el 60% mantiene el control familiar por la apropiación de la mayor parte, y el restante 40% lo hace a través del derecho al voto preferencial.

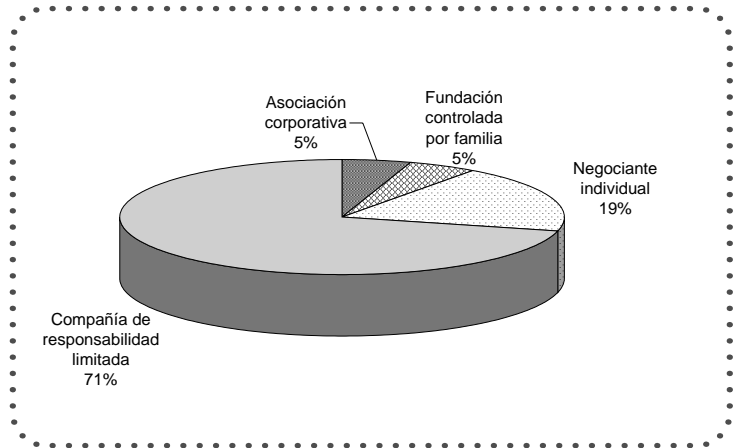
Aunque todas las firmas en el estudio pertenecen a familias de acuerdo con las definiciones de firmas familiares, una cuarta parte de las encuestadas (25%) no considera la compañía como un negocio familiar.

Gráfica 1.
Pregunta: ¿en qué categoría se clasifica su compañía?



Gráfica 2.

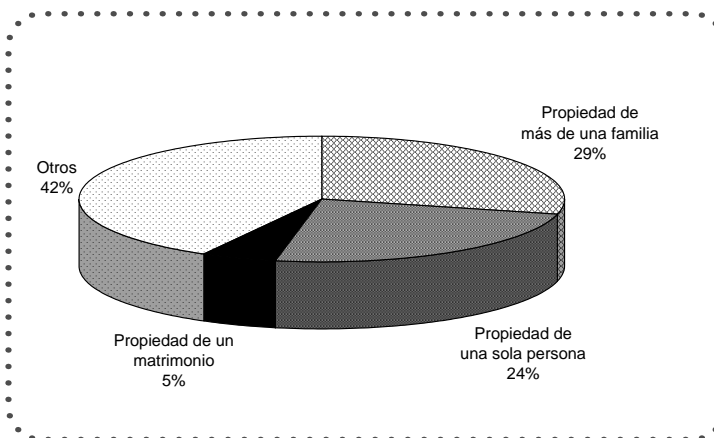
Pregunta: ¿de qué tipo es la compañía?



De las firmas, un 29% pertenece a una sola persona o a un par, y el otro 29% a más de una familia. En los casos en que los sondeados respondieron “otra”, especificaron la estructura de propiedad como fundación, agencia pública, padre e hijo, una sola familia o hermano y hermana.

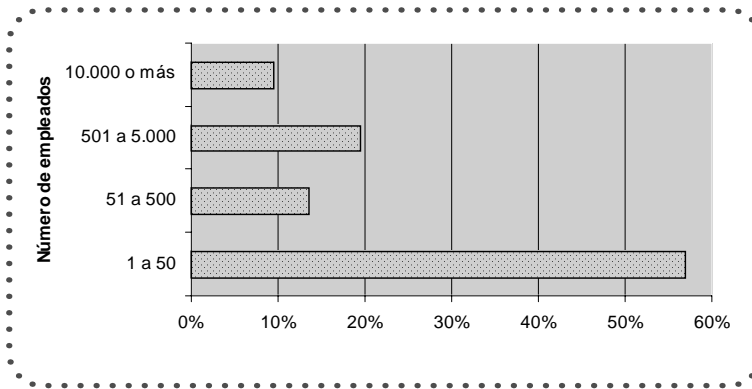
Gráfica 3.

Pregunta: ¿cómo es la estructura de propiedad de la compañía?



La mayoría de las firmas en el estudio (57%) emplean menos de 50 personas, ubicándolas en la categoría de pequeño negocio.

Gráfica 4.
Pregunta: ¿cuál es el número total de empleados en el negocio?



La extensión de la propiedad familiar en las firmas se vio en el hecho de que priman las empresas (86%) en que la familia posee del 76 al 100% de la compañía. En el 91% de los casos la familia mantuvo más de la mitad de la participación.

La participación activa de la familia a través del empleo está relativamente limitada e influida por el tamaño del grupo familiar y de la compañía. En el 59% de los casos, menos de tres miembros de la familia están empleados dentro del negocio.

Número de empleados	Porcentaje
0	18
1	23
2	18
3	9
4	18
5	5
6	5
12	5

Pregunta: ¿cuántos miembros de la familia están empleados en el negocio?

Dirección

Esta sección investiga cómo la compañía es gobernada por accionistas, miembros de la familia o personas individuales al proveer la administración diaria de dirección estratégica y supervisión.

La mayoría de las firmas tienen una junta directiva; 14% de las firmas reportaron no tenerla.

De los negocios pertenecientes a familias dueñas de medios, el 70% no tiene una política acerca de quién debería reportar a la junta directiva, así como si deberían incluirse los accionistas, los miembros de la familia o personas externas.

En el 41% de los casos, los encuestados indicaron que sus respectivas compañías no tienen asesores que estén en la libertad y autonomía para enfrentar abiertamente el liderazgo estratégico y las decisiones.

El 58% de los sondeados indicó que los dueños inactivos no tienen un mecanismo para estimar o revisar el desempeño de equipo administrativo superior.

Más de la mitad de las compañías tienen miembros en la junta directiva que, según los encuestados, podrían ser útiles en la mediación o resolución de las diferencias familiares.

Cultura familiar/empresarial

Esta sección se enfoca en los valores y la cultura de la familia, si la compañía es influida por tales valores y cómo lo es, el punto hasta el cual las actividades de la familia y de la compañía son interdependientes y están entrelazadas, y cómo las define la familia.

El 61% de los encuestados indicó que su compañía era conducida con el compromiso de los valores de la familia propietaria. Aproximadamente, 4 de 10 indicaron que tales valores no eran un factor que se tuviera en cuenta.

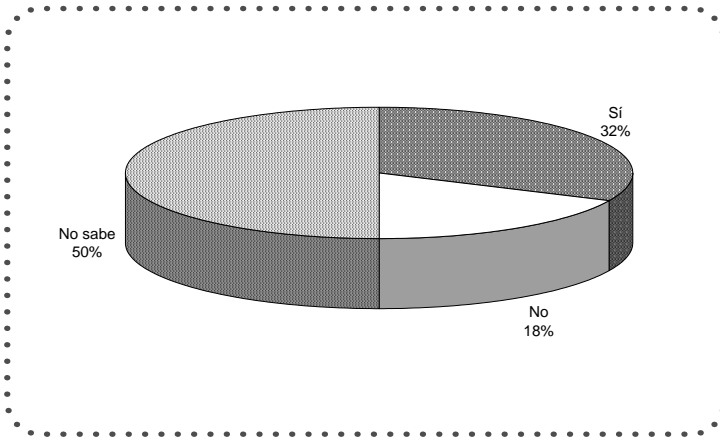
Entre quienes respondieron afirmativamente a lo anterior, los valores del fundador contribuyeron a que la compañía se mantuviese en el negocio, de acuerdo con los encuestados, en el 71% de las compañías.

En el 68% de los casos, los miembros de la familia no han estipulado un tiempo para reunirse y discutir o resolver las diferencias de opiniones acerca del negocio o los conflictos entre ellos.

En las dos terceras partes de las compañías, la familia política no es considerada como miembro del grupo familiar. Mientras la mitad de los sondeados no sabe si la familia política es elegible para ser líder del negocio, y eso mismo es claro sólo en una tercera parte de las firmas.

Gráfica 5.

Pregunta: ¿puede ser la familia política elegida para convertirse en líder del negocio familiar?

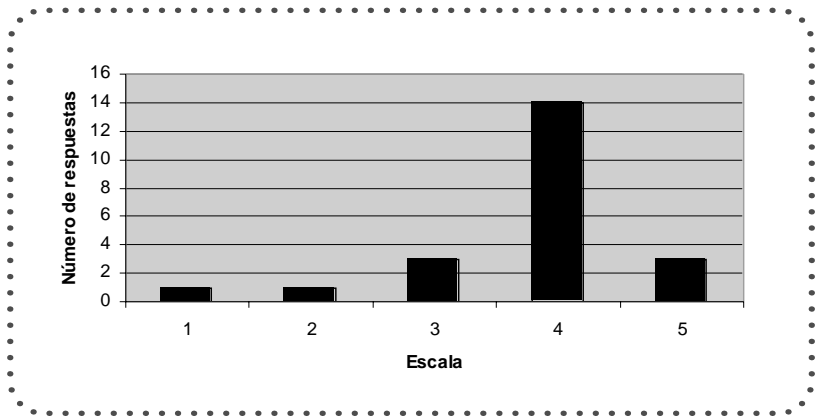


La comunicación dentro de la familia es catalogada como buena en más de las tres cuartas partes de las compañías (77%). En casi la mitad de los casos familiares (48%) se reportó que ellos no realizan reuniones formales para discutir los asuntos del negocio.

Cuando se solicitó que se estipulara hasta qué punto los miembros de la familia compartían valores similares, en una escala de 1 a 5 (donde 1 era mínimo y 5 era máximo), los encuestados de la mayoría de las firmas indicaron que los valores eran compartidos.

Gráfica 6.

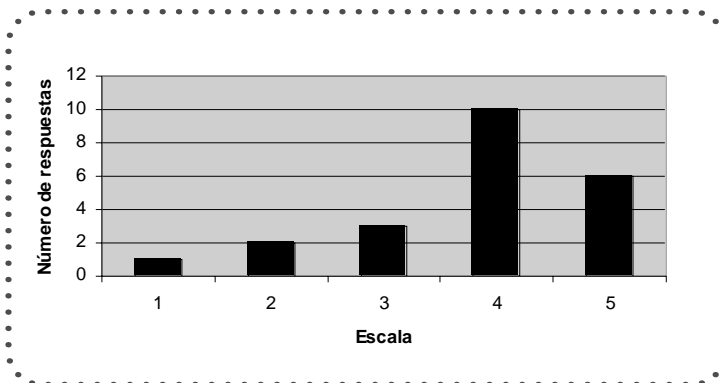
Pregunta: por favor evalúe de 1 a 5 (donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo) hasta qué punto los miembros de la familia comparten valores similares.



También los miembros de la familia y la compañía comparten valores similares en gran medida. Cuando se preguntó hasta qué punto, en una escala de 1 a 5 (donde 1 era mínimo y 5 era máximo), la mayoría reportó un alto nivel de valores compartidos.

Gráfica 7.

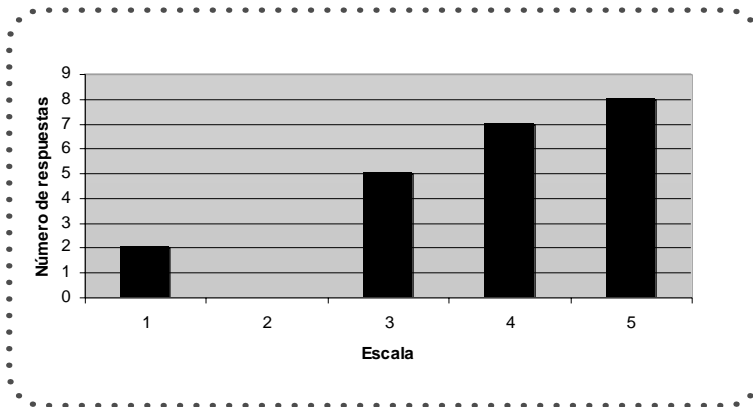
Pregunta: por favor, evalúe de 1 a 5 (donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo) hasta qué punto los miembros de la familia y la compañía comparten valores similares.



Cuando se solicitó que reportaran hasta qué punto los miembros de la familia están interesados en hacer un esfuerzo, más allá del normalmente esperado, para ayudar al negocio familiar a ser exitoso (en una escala de 1 a 5, donde 1 era el menor y 5 el mayor), la mayoría indicó que están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para ayudar al negocio familiar a tener éxito.

Gráfica 8.

Pregunta: por favor evalúe de 1 a 5 (donde 1 es el mínimo y 5 es el máximo) hasta qué punto los miembros de la familia están dispuestos a colocar una gran cantidad de esfuerzo más allá del normalmente esperado para ayudar al negocio familiar a ser exitoso.

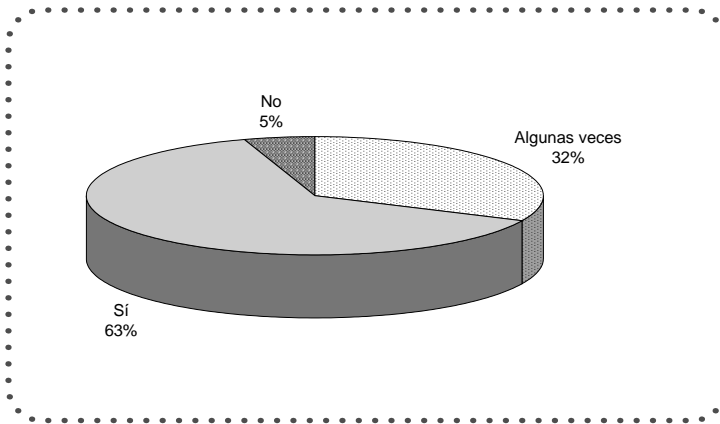


La mayoría de los sondeados (95%) reportó que los miembros de la familia mantienen buenas relaciones entre sí en el negocio y ninguno reportó malas relaciones. Sin embargo, en una tercera parte de los casos las familias reportaron dificultades en comunicarse de manera efectiva acerca de los asuntos del negocio. Igualmente, los encuestados reportaron que la familia no siempre se comunica efectivamente acerca de los aspectos personales, sensibles y/o emocionales, aunque cerca del 60% indicó que la comunicación es efectiva.

La gran mayoría de los encuestados (90%) indicó que la familia acepta y reconoce los puntos de vista de otros miembros del grupo y afirman, en el 58% de los casos, que los comunicados de los miembros familiares suelen ser de carácter valorativo y no de crítica.

Gráfica 9.

Pregunta: ¿la familia se comunica efectivamente acerca de los asuntos del negocio?

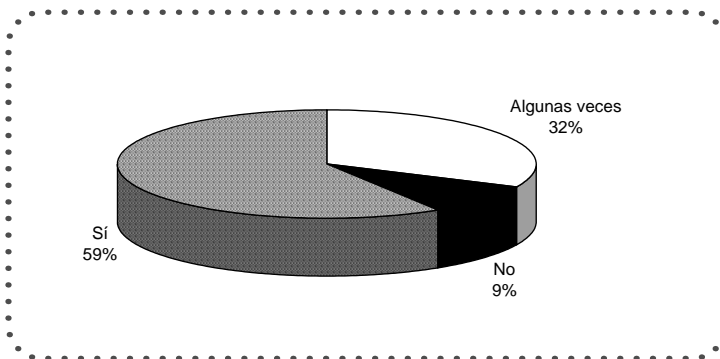


Un 20% de los encuestados indicó que los hermanos y primos no pueden discutir o resolver sus conflictos y diferencias. Mientras cerca del total (95%) indicó que no había problemas personales o dificultades individuales que no fueran manejadas por la familia.

Tres cuartos de los sondeados (76%) indicaron que trabajan con los miembros de la familia en el negocio para lograr consensos, y piensan que este punto se ha manejado de manera exitosa.

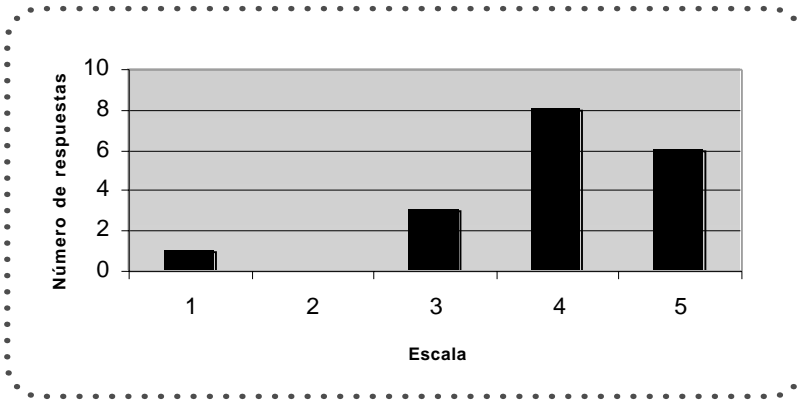
Gráfica 10.

Pregunta: ¿la familia se comunica efectivamente acerca de los aspectos personales, sensibles y/o emocionales?



Gráfica 11.

Pregunta: si respondió sí a la anterior pregunta, ¿hasta qué punto usted lo ha logrado? (por favor evalúe de 1 a 5, donde 1 es el menor y 5 es el máximo?)



La gran mayoría de los sondeados (85%) indicó que lograr el consenso es importante para el proceso de toma de decisiones.

Negocio familiar

Esta sección indaga acerca del tiempo en que la compañía ha estado en la familia y sus relaciones con otras familias. En las preguntas se usan términos generacionales, y éstos están definidos como:

Primera generación: etapa de control por parte del dueño o la pareja; el control del dueño está consolidado en un individuo o en la pareja. Si hay otros dueños, ellos sólo han comprado acciones y no ejercen autoridad significativa como dueños.

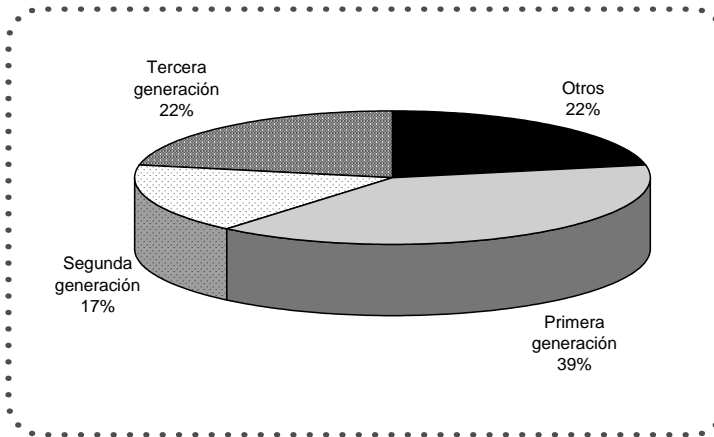
Segunda generación: etapa de participación de los hermanos; dos o más hermanos se han apropiado del control. Hay un control efectivo en las manos de una generación de hermanos.

Tercera generación: etapa de consorcio entre primos; hay muchos primos accionistas. Hay una mezcla de dueños empleados y no empleados.

Cerca del 40% de los negocios son propiedad de la primera generación y el 60% ha pasado a la siguiente generación.

Gráfica 12.

Pregunta: ¿a qué generación pertenece la compañía?



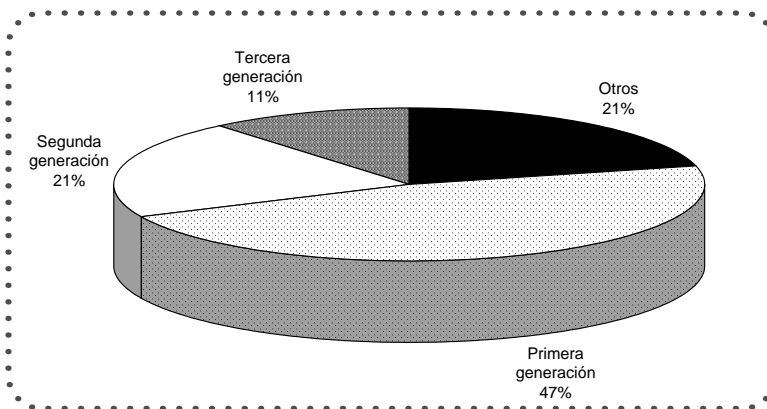
Cerca de la mitad de las compañías reportaron estar conducidas por la primera generación familiar.

En el 19% de las compañías la pertenencia del negocio es reportada como

restringida para aquellos que trabajan en el negocio, y el compromiso de mantener el negocio dentro de la familia fue reportado en un poco más de la mitad de las empresas (52%).

Gráfica 13.

Pregunta: ¿qué generación de la familia conduce ahora el negocio?



Menos del 40% de los sondeados reportó que hay miembros de la familia involucrados en la administración del negocio que no son los dueños, y en más de la tercera parte de los casos (79%), todos dentro de la familia se reportaron conscientes de los planes del dueño para el futuro.

Un 18% de los encuestados dijo que sus empresas informativas familiares no tienen una junta directiva (82%). Igualmente, más de la mitad (57%) reportó que todos los miembros de la familia entienden cómo se usa la información financiera y cómo son tomadas las decisiones administrativas, pero cerca del 20% indicó que no todos los miembros de la familia lo saben.

La mayoría de los encuestados (89%) indicó que todos los miembros de la

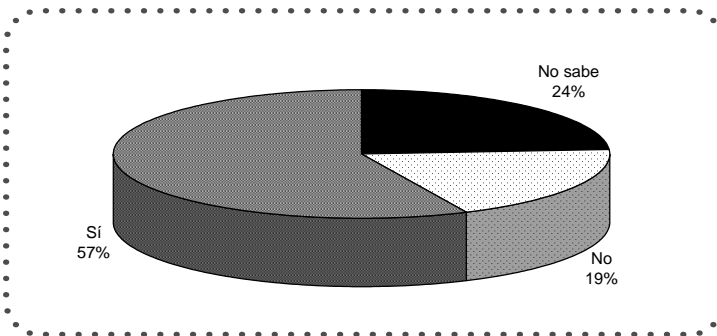
familia están trabajando juntos en la administración para resolver las diferencias exitosamente. Una tercera parte (60%) reportó que los miembros de la familia que se encuentran en la administración no están bien compensados, para lo cual aducen principalmente que no existen medidas objetivas de competencia y desempeño.

Los actuales dueños –ejemplo los accionistas– son responsables de la administración del negocio, de acuerdo con el 69% de los encuestados. También se encontró que en el 55% de los negocios trabaja más de una generación de la familia.

Una quinta parte de los encuestados (18%) reportó que no opera con un plan de negocios, y sólo una tercera parte de las compañías reportó que

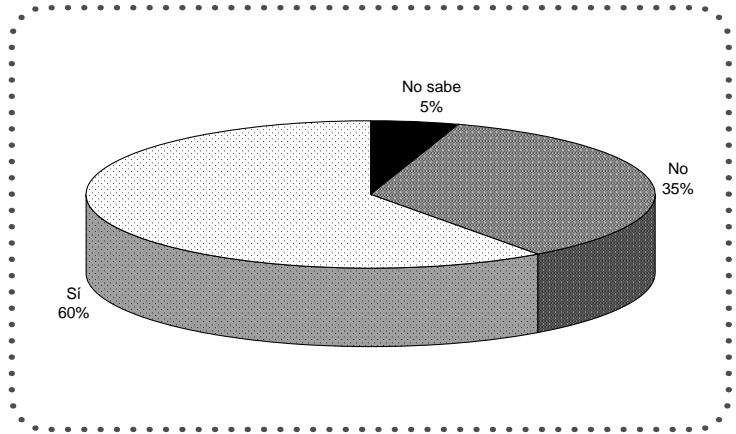
Gráfica 14.

Pregunta: ¿todos los miembros de la familia entienden cómo se usa la información financiera y cómo se toman las decisiones administrativas?



Gráfica 15.

Pregunta: ¿están los miembros de la familia compensados con base en medidas objetivas de competencia y desempeño?



hay un acuerdo relacionado con los asuntos familiares, además de los estatutos de conformación de la empresa.

Sólo el 44% de los encuestados desea que la compañía sea claramente identificada como un negocio familiar por personas externas a la misma, y 13% explicita que no quiere que sea identificada como tal.

Cerca de tres cuartas partes de las compañías (72%) indicaron que los sitios informales son más efectivos y eficientes para las decisiones importantes que los formales, y más de tres cuartos de los encuestados (77%) reportaron que los asuntos y/o conflictos actuales del negocio son resueltos a satisfacción.

Más de la mitad de los encuestados (59%) reportó que los ejecutivos que no son de la familia no están interesados en que se les dé una oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa, aunque un 14% sí tendría ese interés, mientras el 27% no lo sabe. Los empleados que no son de la familia fueron reportados como elegibles para llegar a ser líderes del negocio de la familia en un 90% de los casos. Hay posiciones predefinidas (administrativas, ejecutivas, etc.), a las que sólo acceden los miembros de la familia, de acuerdo con el 29% de los encuestados, aunque en el 71% esto no se presenta.

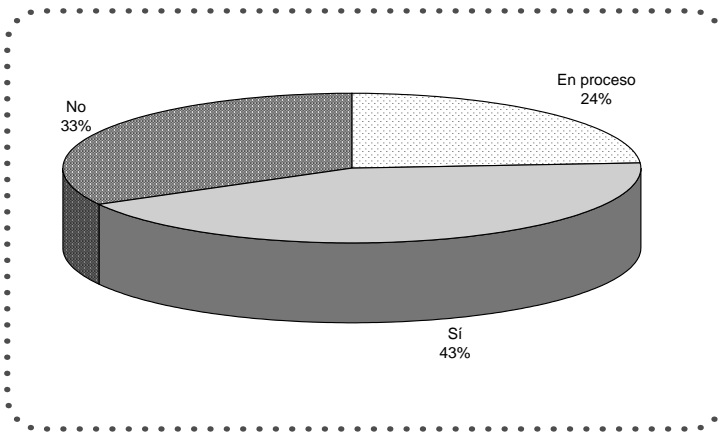
De los encuestados, un 91% respondió que su familia está reinvertiendo

en investigación y desarrollo (ID),
infraestructura y tecnología para man-

tener la ventaja competitiva de la
empresa.

Gráfica 16.

Pregunta: ¿su familia ha hablado clara y abiertamente acerca de a quién pertenecerá eventualmente el negocio familiar y cómo se llevará a cabo esa transferencia?



Planes de sucesión

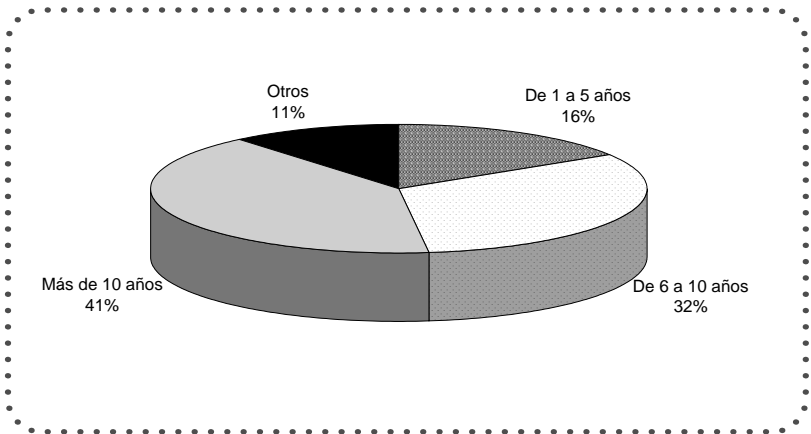
Los encuestados indicaron que el 70% de los actuales dueños intenta pasar el negocio a la siguiente generación, aunque más de una tercera parte de los actuales dueños (39%) no ha tomado provisiones de retiro para su negocio. El futuro dueño del negocio está considerado en un documento preparado por los actuales dueños en sólo una tercera parte de los casos (33%).

Una tercera parte de las familias no ha hablado sobre a quién pertenecerá eventualmente el negocio familiar y cómo tomará lugar la transferencia, pero el 24% de las familias está actualmente llevando a cabo este proceso, de acuerdo con los encuestados.

Cerca del 50% de los sondeados indicó que los dueños se retirarán y pasarán el control de la firma a otros en menos de diez años.

Gráfica 17.

Pregunta: ¿cuándo intentarán retirarse los actuales dueños y delegar su control?



En la mayoría de las firmas (58%) los miembros de la generación sucesora han indicado su deseo de involucrarse en el negocio, aunque ningún sucesor ha sido identificado en el 65% de las empresas informativas de propiedad de familias.

Retos y asuntos reportados

Se solicitó a los encuestados que indicaran los retos más importantes y los asuntos que actualmente enfrentan sus compañías. Las empresas re-

portaron un número de asuntos relacionados con aspectos familiares y operativos.

Asuntos operativos

- Falta de capital para expansión.
- Fuerte competencia.
- Poco crecimiento.
- Mantener un negocio rentable en un mercado en descenso.
- Planeación y visión.
- Ser muy introvertidos. Temerosos de los extraños.

- Tener recursos (dinero y competencias) suficientes para desarrollar el negocio en paz con el tiempo.
- Mantener una alta calidad, obtener dinero y sostener la circulación del diario.
- Marcos de conformidad, pago a empleados, distribución de estampillas, competencia con otros medios, globalización.
- Acceso a las finanzas.
- Manejar la competencia con calidad y rentabilidad.
- Desarrollo de producto, ver que nuestros productos tengan el mismo o mejor nivel que el de nuestros competidores.
- Ajustarse a las realidades política y comercial.

Asuntos familiares

- Hacer un plan de sucesión.
- La compañía ha sustentado a la familia por cuatro generaciones. El manejo profesional es necesario para expandir la compañía e incrementar el retorno de inversión a los dueños. La familia no está más involucrada excepto en un nivel inferior.
- Asegurarse a sí mismo para el futuro, de acuerdo con el despliegue del mercado, sin perder las leyes y la identidad existentes.

La tradición del negocio familiar en el manejo profesional permite a largo plazo la visión y las opciones que sean benéficas.

Se preguntó a los encuestados sobre qué aspecto, relacionado con la propiedad de la empresa por parte de la familia, cambiarían en sus compañías. Algunas de las respuestas fueron:

- Yo elegiría algunas personas externas para la junta.
- Concentraría más la propiedad. Sin embargo, esto sucederá de manera natural.
- Temo que la compañía pueda prontamente no “tener un rostro”. Los fundadores son “dueños muy institucionales” para el negocio de los medios. La familia es muy pequeña para proveer un rostro para la

siguiente generación en la medida en que el negocio se hace más global. Es difícil mantener el manejo de la familia. El riesgo de no tener el mejor administrador posible o hacer posible el cambio de administrador si éste no se desempeña como tal. La tradición del negocio familiar en el manejo profesional permite a largo plazo la visión y las opciones que sean benéficas.

- Debería haber iniciado el negocio uno o dos años antes.
- Hacer que mis hermanos se interesen más por invertir más dinero en la compañía. Creo que tiene un gran futuro, pero ellos creen que está bien al nivel en que está ahora.
- No desean cambios. La tercera generación podría invertir más tiempo en operaciones. Sin embargo, sabemos que están interesados y son competentes.
- Vender.
- El problema con los impuestos cuando cambias de generación.
- Ofrecer condiciones legales para una correcta sucesión.

Sugerencias generales para las familias dueñas de compañías

A través del sondeo hemos intentado determinar los asuntos administrativos y las respuestas que pudiesen ser útiles para que las familias consideren en sus respectivas compañías. Dependiendo del tamaño de la empresa, del involucramiento de la familia, y de qué generación es dueña y conduce el negocio, las siguientes pueden considerarse adecuadas:

- Considerar asesores que puedan confrontar abiertamente las estrategias de liderazgo.
 - Asegurarse de que los dueños activos o pasivos tienen el conocimiento acerca de sus derechos y obligaciones.
 - Considerar la posibilidad de tener mediadores, tales como miembros de la junta directiva,
- (ejemplo: accionistas, miembros de la familia, externos).
- Considerar una junta directiva y una política clara acerca de quiénes podría funcionar en ella

para la resolución de potenciales diferencias familiares.

- Definir el rol de la familia política en los derechos de los dueños, el liderazgo potencial, etc. ¿Se considera la familia política igual que los miembros de la familia?
- Considerar si es importante mantener o no el negocio dentro de la familia.
- Crear una junta directiva.
- Tener un plan de negocios activo.
- Hacer un acuerdo familiar, por ejemplo: constitución familiar, que estipule los asuntos familiares, aparte de los estatutos de conformación.
- Considerar un desarrollo de carrera de los ejecutivos externos a la familia.
- Considerar o reconsiderar los manejos predefinidos o las posiciones ejecutivas a las que sólo los miembros de la familia pueden acceder.
- Los actuales dueños deberían hacer provisiones para su retiro.
- Incluir al futuro dueño del negocio en el testamento de los actuales dueños.
- Hablar con la familia sobre a quién pertenecerá el negocio en el futuro y cómo se llevará a cabo esa transferencia.■

Bibliografía

CAPPUYNS K., ASTRACHAN J. H. Y KLEIN S. B. 2003. "Family businesses dominate", en http://ifera.naranjus.com/protected/Research/ifera_fact_figures.pdf (sólo para miembros). Fecha de acceso: septiembre de 2003.

DAVIS, P. 1983. "Realizing the potential of family business". En *Organizational Dynamics*, pp. 47-56.

Family Business Magazine. 2004. "The World's 250 Largest Family Businesses", <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>. Fecha de acceso: marzo de 2004.

KLEIN S. B., ASTRACHAN, J. H., SMYRNIOS, K. X. 2003. "Towards the validation of the F-PEC scale of family influence". En POUTZIOURIS P. y STEIER L. (eds). *New Frontiers in Family Business Research: The Leadership Challenge*. 14a. Conferencia Mundial FBN. Research Forum Proceedings.

KOULOUVARI, P. 2004. Family-owned media companies in the Nordic countries: Research issues and challenges. Serie de Documentos de Trabajo JIBS No. 2004-2, Jönköping International Business School.

ROSENQVIST, C. 2000. Development of new media products: case studies on web, newspapers and magazines. Tesis doctoral, KTH-Royal Institute of Technology, Estocolmo, Suecia.

