

Junio 2014
Cuaderno N°20

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

“UN NUEVO MODELO PARA ABORDAR EL PROTOCOLO FAMILIAR”

*Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez
Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

UN NUEVO MODELO PARA ABORDAR EL PROTOCOLO FAMILIAR

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

JUNIO 2014

*Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora honoraria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: es3rozai@uco.es

**Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

***Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Ex-Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalj@uco.es

ISSN: 2174-8888

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)	4
3. ELEMENTOS DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	5
4. LA EMPRESA FAMILIAR COMO MODELO DE NEGOCIO EN SI MISMA.....	8
5. REFLEXIONES FINALES	23

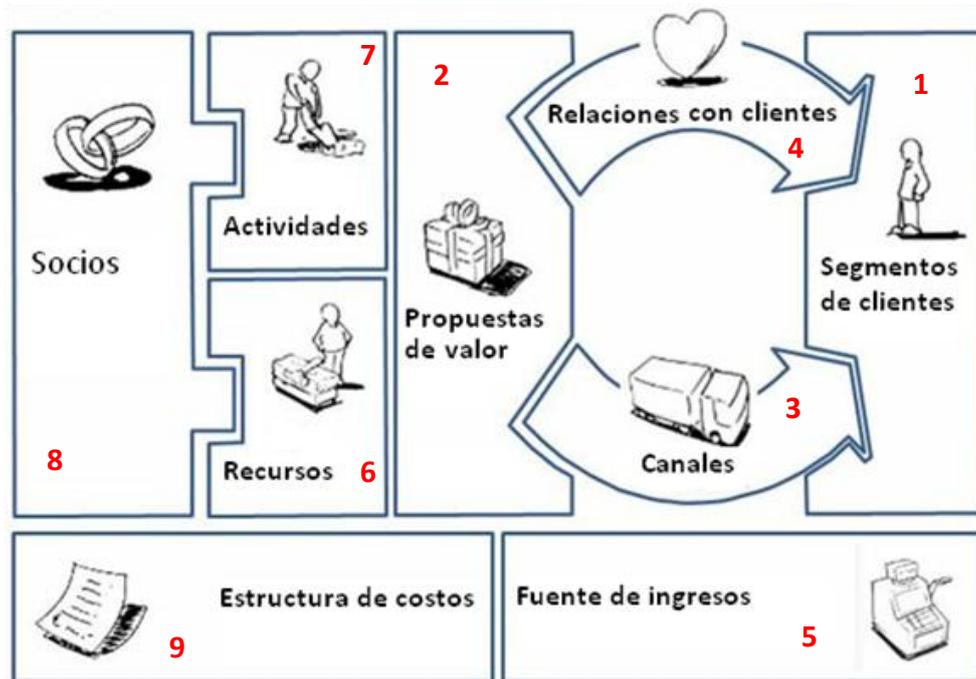
1. INTRODUCCIÓN

Entender y gestionar la singularidad de la empresa familiar es determinante para mejorar las posibilidades de transmisión de la misma a generaciones futuras. Las estadísticas, año tras año, vienen a confirmar bajos índices de supervivencia en el traspaso generacional de la empresa familiar; Es por ello que desarrollar herramientas, que permitan y faciliten la comprensión y gestión de dicha singularidad, generará sin duda un fuerte valor añadido y ventaja competitiva para la familia empresaria en aras de mejorar su traspaso generacional y por tanto su supervivencia. El objetivo de este trabajo reside en la elaboración de un marco teórico para la aplicación del lienzo de modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2008) modificado por nosotros y adaptado a la empresa familiar como un modelo de negocio en sí misma.

2. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)

Un modelo de negocio es la descripción de las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor. La metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur consiste en representar visualmente el modelo de negocio como la unión de nueve piezas de puzle que, siguiendo un orden preestablecido, se engranan para de forma visual y simple entender la generación de valor del modelo de negocio (Figura 1)

Figura 1: MODELO CANVAS



Las ventajas derivadas de esta metodología son muchas, lo que explica el gran éxito de su aplicación en el mundo empresarial. Entre las ventajas de esta herramienta hablamos de un modelo que genera un lenguaje común para describir y visualizar el modelo de negocio y de una sencilla aplicación.

3. ELEMENTOS DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

Según se observa en la Figura 1 anterior, el modelo se compone de nueve bloques que engranan como piezas de puzle cuya construcción sigue un orden predeterminado. El primero de los bloques denominado **segmentos de clientes** facilita la identificación cada uno de los objetivos a los que la empresa debe dirigir su producto o servicio, mediante el uso de la herramienta **mapa de empatía**. El mapa de empatía es una herramienta que permite un mejor conocimiento y entendimiento del cliente. Identifica las características sociodemográficas creando un perfil por segmento (segmentación). Permite entrar en la piel del futuro cliente conociendo qué piensa, qué siente, qué le importa, qué ve y oye en su entorno (humanización). Se trata de

entender el auténtico trabajo que al adquirir el cliente nuestro producto o servicio trata que le satisfaga o resuelva (**job to do**).

Para cada segmento (grupo de clientes con necesidades homogéneas) la empresa debe diseñar una propuesta de valor ajustada a las demandas identificadas; es lo que se denomina en el modelo **propuesta de valor** (bloque 2). La propuesta de valor no sólo debe ser la solución a una necesidad, sino que debe ser un conjunto de atributos y valor adaptados a las necesidades de cada segmento. La eficacia de una estrategia de posicionamiento en el mercado va a depender directamente de la capacidad de definir la propuesta de valor por parte de la empresa.

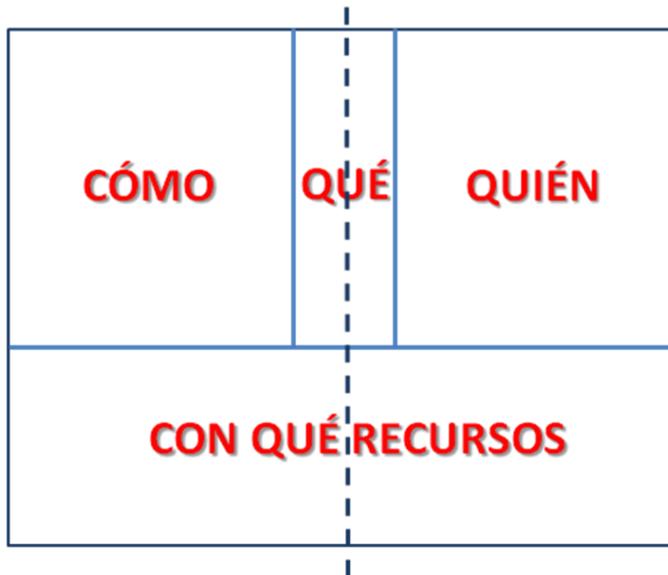
El bloque o piezas de puzle 3 y 4 suponen la determinación del tipo de relación que se va a mantener con el cliente y los canales, qué se utilizarán para cada segmento y cada propuesta de valor respectivamente. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que nos dirigimos y el tipo de propuesta de valor que les ofrecemos y estará condicionada por los recursos disponibles. El canal de distribución es mucho más importante de lo que pueda parecer, pues será el que nos representará frente a nuestro cliente, el que empujará la venta e influirá en el margen de nuestro producto y por tanto en el número de unidades vendidas y en la rentabilidad final de nuestro negocio. Debemos ser cuidadosos en la elección del canal más adecuado y en el más eficiente.

Tanto el canal como el tipo de relación son los engranajes o vínculos unión de la propuesta de valor con los segmentos de clientes. Derivado de esta estructura de cuatro piezas de puzle se genera **la fuente de ingresos** (pieza 5). Llegados a este punto se debe reflexionar sobre cómo se va a ganar dinero. Hay que pensar no sólo en los flujos sino también en el margen en la recurrencia y escalabilidad del modelo.

Si trazamos una línea imaginaria dividiendo en la vertical a partes iguales la Figura 1, con las 5 piezas de puzle hasta ahora descritas, parte derecha del lienzo, se da respuesta a las preguntas **QUÉ y QUIÉN** (Figura 2), lo que automáticamente nos lleva a la necesidad de responder a la pregunta **CÓMO** (parte izquierda del lienzo).

Para dar respuesta a la pregunta **CÓMO** es necesaria la construcción y engranaje de las piezas de puzle número 6, 7, 8 y 9. En definitiva, determinar cómo hacemos llegar la propuesta de valor a cada target del modelo negocio con unas relaciones y canales determinados que generan unos flujos o fuentes de ingresos.

Figura 2: LAS PREGUNTAS DEL MODELO CANVAS



Saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor, saber qué actividades son clave para que el modelo de negocios funcione y analizar la necesidad de llevar a cabo o no alianzas estratégicas dan forma a las etapas finales en el desarrollo del modelo de negocio, que junto con las anteriores derivarán en una estructura de costes en relación con cada segmento identificado, que debe ser comparada con el flujo de ingresos de cada segmento para analizar la rentabilidad del mismo.

4. LA EMPRESA FAMILIAR COMO MODELO DE NEGOCIO EN SI MISMA

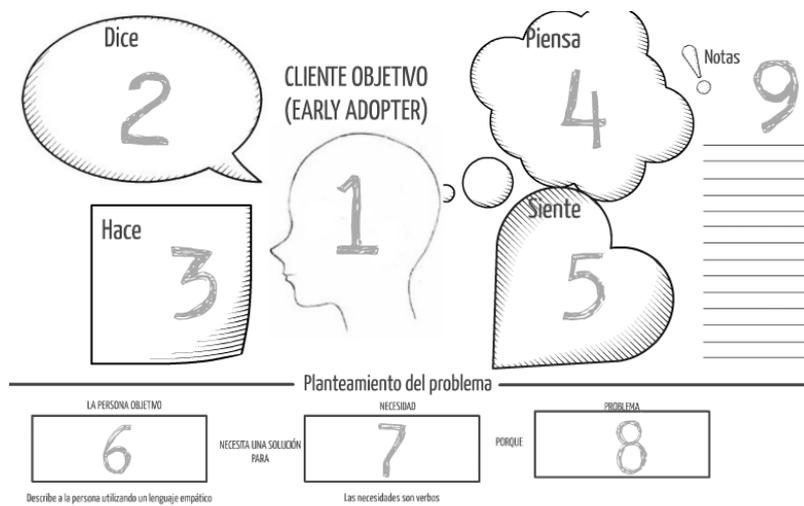
Conocida la metodología del lienzo de modelo de negocios, planteamos la siguiente cuestión: Por qué no considerar a la familia empresaria como un modelo de negocios en sí misma de tal forma que la singularidad que caracteriza a cada familia empresaria pueda ser gestionada eficaz y eficientemente y convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Se trata de construir el lienzo del modelo de negocio (CANVAS) considerando a la familia empresaria como modelo de negocio en sí misma.

4.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Un segmento de clientes es un grupo de clientes con necesidades homogéneas a los que una empresa presta un servicio o vende un producto. Para que una organización defina su target o segmento necesita previamente definir su mercado. ¿Cuál es el mercado de la familia empresaria como modelo de negocio en si misma? La respuesta a esta pregunta dependerá de cada caso. La empresa familiar debe identificar con nombre y apellidos a todos aquellos individuos que forman parte de su mercado. Debe elaborar un listado con todos los integrantes de su mercado. El tamaño de mercado vendrá dado por el tamaño de la familia y el nivel de restricciones impuestas para formar parte del mismo. Así habrá empresas familiares que decidan incorporar a los familiares por afinidad mientras otras lo descartarán. Definido el mercado de la familia empresaria, llega el momento de iniciar la investigación para detectar los segmentos a los que dirigir nuestra propuesta de valor, la empresa familiar en sí misma, una propuesta de valor que será diferente para cada uno de los segmentos detectados dado que sus necesidades respecto a la empresa son distintas. Con el mercado definido llega el momento de análisis. Se trata de entender lo que realmente necesita el cliente (miembro de la empresa familiar) y para ello es necesario observarle, investigarle, conocer lo que piensa, lo que siente; hay que realizar un proceso de humanización. Observar con el objetivo de llegar a entender qué problemas tienen los clientes (miembros del mercado familia empresaria) haciendo un auténtico esfuerzo

por comprender las verdaderas motivaciones y no sólo las necesidades expresadas. Debemos *comprender el rol que quiere adoptar el cliente* (miembro de la familia empresaria) en su relación con nuestro modelo de negocio (*sólo trabajador/trabajador-accionista/accionista, propietario psicológico etc.*) Se trata de un proceso que cómo otro cualquiera requiere de una buena planificación y control de su ejecución en el tiempo para poder obtener una imagen de cada segmento de la familia empresaria expresada en un mapa de empatía Figura 3

Figura 3: MAPA DE EMPATIA



Se debe obtener un mapa por cada uno de los miembros de la familia empresaria. En primer lugar debemos realizar un perfil: nombre del cliente y unas características demográficas tales como estado civil, ingresos, edad, sexo, para poder obtener una imagen visual de nuestro cliente (miembro de la familia empresaria). Para obtener un mapa de empatía es necesario recabar información mediante una batería de cuestionarios y entrevistas personales. La obtención del mapa de empatía no es una tarea fácil, requiere tiempo y la participación de un tercero ajeno a la familia para desarrollar las entrevistas personales así como el compromiso de participación por parte del mercado definido por familia empresaria. Conseguir una visualización de las necesidades de cada miembro de la empresa familiar para adecuar la propuesta de valor es vital para evitar conflictos y problemas en el futuro por lo que ese esfuerzo y tiempo invertido en la construcción de este primer bloque son necesarios. Sólo visualizando el mapa de empatía puede diseñarse una propuesta de valor para cada uno de los segmentos identificados.

4.2 EL AJUSTE DEL CLIENTE CON LA PROPUESTA DE VALOR DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Situarse en esta fase de construcción del lienzo de modelo de negocio, donde es necesario ajustar la propuesta de valor con el segmento de cliente, requiere de un trabajo previo del que se obtiene información suficiente, mediante cuestionarios y entrevistas personales que se tratan y analizan con el objetivo de identificar los segmentos de la familia empresaria (grupos de miembros familiares con necesidades homogéneas). La inversión de tiempo y recursos en esta fase previa al ajuste es de vital importancia para optimizar los resultados en la identificación de los segmentos y se hace necesaria una gran implicación por parte de los miembros del mercado de la familia empresaria. La participación de un consejero externo que goce de la confianza de todos los miembros de la familia empresaria en esta fase previa se convierte en una alianza estratégica del modelo de negocio (bloque número 8 del lienzo del modelo de negocio).

Con los segmentos identificados se diseña una propuesta de valor que surge de la empresa familiar y es la misma empresa desde la óptica o visión del cliente (miembro de la familia empresaria). El diseño de la propuesta de valor necesita la identificación de las necesidades de los segmentos y los problemas que experimenta los miembros de la familia empresaria de dichos segmentos en su relación con la empresa familiar, de forma que se construya una oferta que resuelva sus problemas, paradojas y satisfaga sus necesidades en un marco de beneficio mutuo tanto para el cliente (miembro de la familia empresaria) como para la empresa familiar.

Los mapas de empatía, como herramienta, proporcionan una visión ágil y fácilmente entendible de los segmentos de clientes de la familia empresaria, favoreciendo un lenguaje común y ayudando a establecer una propuesta de valor que optimice el encaje con la selección del canal adecuado y el establecimiento del modo en que la empresa familiar se va a relacionar con su cliente (miembro de la familia empresaria).

Con el objetivo de clarificar la metodología propuesta, se explicita la aplicación de la construcción del lienzo de modelo de negocio para una empresa familiar real.

El primero de los pasos para construir un modelo de negocio pasa por la definición del mercado de la familia empresaria. Después de una serie de cuestionarios y entrevistas personales, esta empresa familiar define su mercado limitado a familiares consanguíneos trabajen o no en la empresa. Al tratarse de una familia empresaria en primera generación el tamaño del mercado es más reducido y por lo tanto, más fácil de analizar y concluir con la identificación de los segmentos.

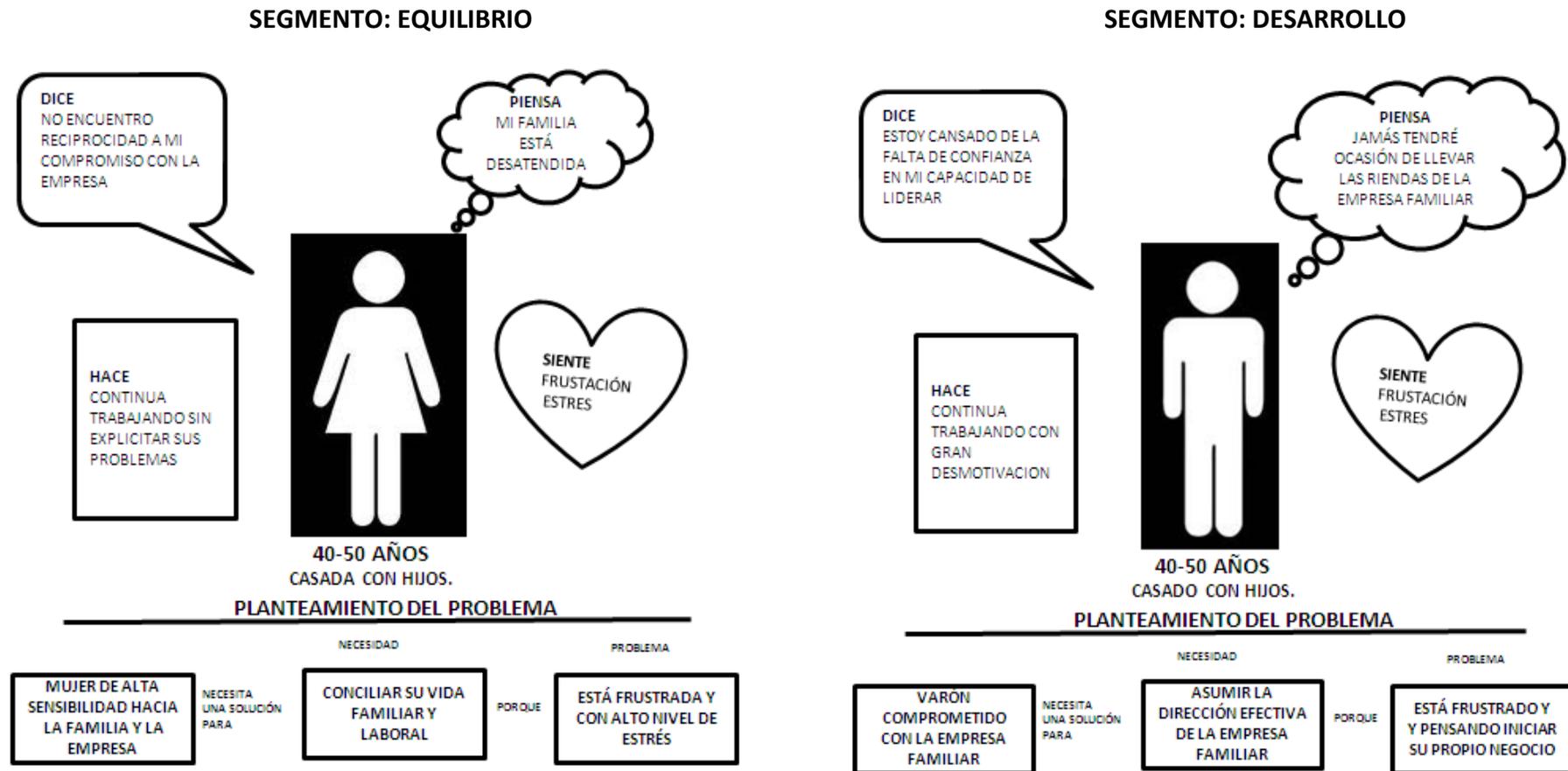
La Figura 4 **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** recoge dos mapas de empatía correspondientes a dos segmentos identificados en esta familia empresaria. El segmento uno al que hemos denominado "EL EQUILIBRIO" y segmento 2 al que se le da el nombre de "DESARROLLO" El segmento denominado equilibrio lo forman mujeres trabajando en la empresa familiar con una edad entre 40 y 50 años, casadas y con hijos. Mientras que en el segmento "desarrollo" el perfil es el de un varón, entre 40 y 50 años, casado, con hijos y trabajando para el negocio familiar.

De una visión rápida de los mapas de empatía contruidos, llama la atención cómo los sentimientos expresados por ambos segmentos son idénticos: **frustración y estrés**. Sin embargo, el origen de estos males difiere considerablemente según nos centremos en

uno u otro segmento. Mientras que el segmento número uno (equilibrio) los sentimientos de frustración y estrés vienen provocados por la necesidad de una conciliación laboral-familiar, el caso del segmento número dos (desarrollo) es sensiblemente diferente. Los sentimientos de frustración y estrés tienen su origen en la necesidad de hacer efectivo el desarrollo profesional dentro de su negocio familiar. Los dolores experimentados por los segmentos (miembros de la familia empresaria) son diferentes y necesitan píldoras distintas para ser aliviados. De las palabras (DICE), de los actos (HACE), de los pensamientos (PIENSA) de los mapas de empatía de esta familia empresaria se puede concluir el bajo nivel de confianza, motivación y comunicación e incluso para el caso del segmento dos (desarrollo) se vislumbra un problema a futuro, la posibilidad de dejar el negocio familiar para iniciar el suyo propio.

Con los problemas detectados para cada uno de los segmentos de la familia empresaria, llega el momento de definir la propuesta de valor para cada uno de ellos. La empresa familiar debe dar respuesta a la pregunta siguiente: como familia empresaria, ¿Qué puedo hacer para satisfacer las necesidades detectadas en los segmentos de mi mercado? La familia empresaria debe encontrar tantas respuestas como segmentos haya identificado; en otras palabras debe de construir tantas propuestas de valor como segmentos (miembros de la familia empresaria con necesidades homogéneas).

Figura 4: MAPA DE EMPATÍA PARA DOS SEGMENTOS DEL MERCADO DE LA FAMILIA EMPRESARIA. CASO REAL.



Con los mapas de empatía recogidos en (Figura 4) anterior, la empresa familiar debe construir una propuesta de valor adecuada. Debe seleccionar el canal por el que comunicará al segmento de su mercado la propuesta de valor y definir el tipo de relación que mantendrá con este cliente, miembro de la familia empresaria. Visualmente el proceso se recoge en la Figura 5 siguiente.

Figura 5: EL ENCAJE CLIENTE PROPUESTA DE VALOR DE LA FAMILIA EMPRESARIA



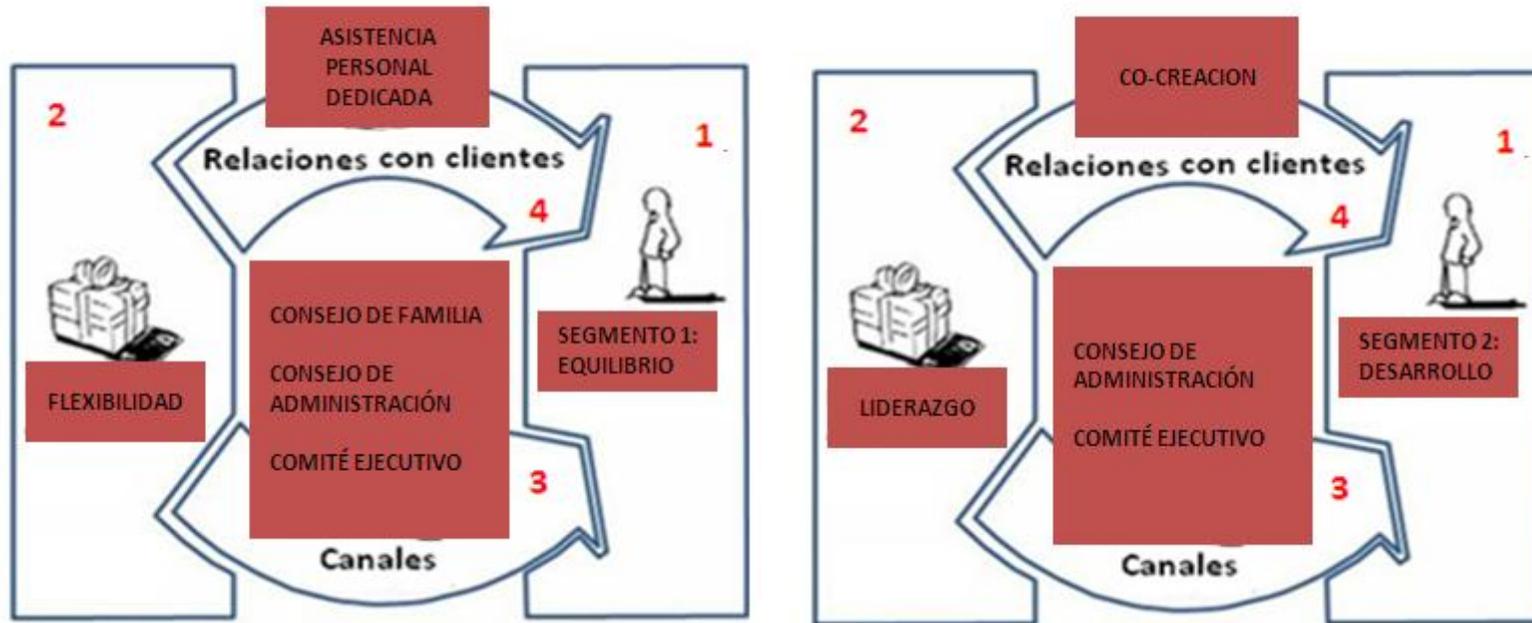
Las relaciones que la familia empresaria establece con cada segmento de clientes son de vital importancia y deben de ser cuidadas porque, en todo caso, el trato percibido hace que cada segmento identificado viva una experiencia determinante sobre quién y qué es su empresa familiar y cuán personal sienten su relación contigo. Es importante mantener una buena relación con el cliente (miembro de la empresa familiar) para poder retenerle construyendo una relación duradera y beneficiosa para los agentes implicados (la familia empresaria y el miembro de la empresa familiar). En este bloque la empresa familiar tiene que dar respuesta a preguntas como; ¿Qué tipo de relación quiere o espera mantener con cada uno de los segmento de clientes (miembros del mercado de la empresa familiar)? ¿Qué tipo de relaciones hay establecidas en la actualidad? ¿Qué costes emocionales y económicos tienen? ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocios?

En cuanto al canal, como pieza de engranaje entre el cliente y la propuesta de valor, la función que debe desarrollar de forma óptima es la comunicación de la propuesta de valor de la familia empresaria a su cliente (miembro de la empresa familiar). La

empresa familiar debe seleccionar el canal y el tipo de mensaje así como el entorno en que se transmitirá el diseño de la propuesta específica de valor de cada segmento.

Para el caso de la empresa familiar que nos ocupa se diseñaron dos propuestas de valor con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades detectadas durante el proceso de análisis de información (Figura 6).

Figura 6: EL ENCAJE DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LOS SEGMENTOS DEL MERCADO DE LA EMPRESA FAMILIAR.



Para el segmento uno (**equilibrio**), la propuesta de valor diseñada, denominada **FLEXIBILIDAD**, suponía una reducción de jornada laboral con la consecuente disminución de la retribución asociada y una mayor libertad de franjas horarias de trabajo. Siendo incluso posible trabajar desde casa. De esta forma la empresa familiar daba respuesta a un problema de frustración y estrés provocado por la imposibilidad de conciliar la vida profesional y familiar.

Dadas las implicaciones o consecuencias derivadas de la ejecución de esta propuesta de valor, en cuanto a retribuciones y organización de tareas y tiempos, se decidió que los canales óptimos de comunicación de la propuesta de valor iban a ser varios: Comité ejecutivo, Consejo de Administración y Consejo de Familia.

La comunicación de la propuesta de valor en cada uno de los canales diferiría, en cuanto a contenido y tiempo de realización, sin que por ello la comunicación de la propuesta de valor tuviese variaciones importantes. Su esencia se mantenía. Esta planificación en tiempo y contenido para comunicar la propuesta de valor por uno y otro canal se realizaba para poder enfatizar, según el canal, las consecuencias de la puesta en marcha de la propuesta de valor **flexibilidad**. Así por ejemplo en Comité Ejecutivo se tratarían los efectos en retribuciones y reorganización de funciones que se elevarían a Consejo de Administración. Estos dos canales, Consejo de Administración y Comité enfatizarían en los aspectos económicos financieros y organizativos de la ejecución de la propuesta de valor **flexibilidad**. Por su parte, el Consejo de Familia tenía que comunicar la propuesta de valor desde un plano emotivo o sentimental, de forma que la comunicación de la propuesta de valor **flexibilidad** eliminara o minimizara las posibles suspicacias de otros segmentos del mercado de la familia empresaria respecto a esta propuesta de valor.

En el caso del segmento dos (**desarrollo**), la frustración y posibilidad de perder al cliente (miembro de la empresa familiar) y por tanto la probabilidad de que se generaran altos costes emocionales en caso de abandono por parte del cliente, era el problema que la empresa familiar, mediante el diseño y la creación de la propuesta de valor, debía resolver. La propuesta de valor (**liderazgo**) diseñada al efecto consistió en la creación de una nueva unidad de negocio dentro de la empresa familiar para el desarrollo de nuevos proyectos con el liderazgo ejecutivo de este cliente (miembro de

la empresa familiar). Las implicaciones económicas financieras y organizativas de esta propuesta de valor así como el análisis del mapa de empatía de este segmento determinaron qué canales se debían utilizar para comunicar la propuesta de valor a este segmento. Como ocurriera en el caso anterior, los canales seleccionados fueron Consejo de Administración y Comité Ejecutivo, sin embargo analizado el perfil del cliente (miembro de la empresa familiar) de este segmento no se optó por emplear al Consejo de Familia como vía de comunicación de la propuesta de valor, dado que el problema a resolver tenía un marcado carácter empresarial con una carga emotiva mínima en relación a la que mostrara el segmento **equilibrio**. En cuanto al tipo de relación de la familia empresaria con este cliente (miembro de la empresa familiar), se optó por la co-creación de forma que el cliente percibiera que la empresa familia era soporte y apoyo de su desarrollo pero manteniendo la independencia y liderazgo en la gestión de la nueva unidad de negocio.

4.3 LA FUENTE DE INGRESOS

Una vez que realizado el engranaje entre los segmentos de clientes (miembros de la familia empresaria) y la propuesta de valor diseñada y construida para cada uno de ellos, es necesario analizar los resultados derivados del mismo.

La aplicación del modelo de negocio a una empresa mide los resultados de su proceso de creación y distribución de valor mediante una corriente financiera y un modelo de ingresos determinado. Por ejemplo, para un periódico digital, las dos corrientes de ingresos financieras más importantes son, por un lado las suscripciones y por otro la publicidad. La adaptación del lienzo, considerando a la empresa familiar como un negocio en sí misma, supone sustituir la corriente de ingresos financieros por una corriente de ingresos emocionales. Conscientes de que una medición efectiva de resultados necesita de una selección adecuada de métricas, el modelo que proponemos utilizar para medir los resultados del engranaje entre la propuesta de valor y el cliente (miembro de la familia empresaria), supone valorar cuantitativamente los flujos emocionales positivos derivados de dicho engranaje y las métricas (flujos emocionales) a utilizar para dicho análisis son: la confianza,

comunicación, motivación e inteligencia relacional mostrada por la familia empresaria antes y después de iniciar la construcción del un modelo de negocio.

La elección de las métricas arriba señaladas se justifica por la experiencia de investigación de más de una década sobre empresa familiar. Una empresa familiar es sobre, todas las cosas, un negocio de relaciones. El factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros (Rodríguez Zapatero, M. y otros. 2010). Las relaciones intrafamiliares son la verdadera dimensión estratégica de la empresa familiar y por tanto fuente de ventaja competitiva.

Cada cliente (miembro de la familia empresaria), tiene una capacidad intelectual (IQ) y una inteligencia emocional (EQ). Cuando ambas características se ponen en acción e interactúan con otros clientes del mercado de la familia empresaria se produce un resultado que denominamos inteligencia relacional (IR) (Hoover y Hoover, 1999)¹.

En este momento del proceso de generación del modelo de negocio de la familia empresaria hemos tratado de dar respuesta a las preguntas qué y quién (Figura 2); lo que supone que la familia empresaria ha delimitado su mercado (miembros de la familia empresaria), lo ha clasificado o agrupado en segmentos con necesidades homogéneas a las que dar respuesta (qué) mediante el diseño y construcción de una propuesta de valor adecuada a cada segmento del mercado. Para poder concluir con la adaptación del modelo del lienzo negocio es necesario definir cómo se va a ejecutar el engranaje entre los segmentos identificados y las propuestas de valor diseñadas. En esta fase de construcción del lienzo, la familia empresaria debe identificar recursos y actividades claves, alianzas estratégicas y la estructura de costes que se derivará como consecuencia de la aplicación del modelo.

4.4 LA RESPUESTA A LA PREGUNTA CÓMO EJECUTAR EL LIENZO DE NEGOCIO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Cualquier planificación requiere la identificación de los recursos necesarios para llevarla a cabo si queremos asegurar el éxito durante su implantación. La naturaleza y

¹ Hoover EA y Hoover C.L. 1999. "Getting along in family business. The relationship intelligence handbook". Routledge N.Y.

variedad de estos recursos podrá ser diferente dependiendo del tipo de plan o actuación a ejecutar. Para la adaptación del modelo del lienzo de negocio, caso que nos ocupa, al considerar a la familia empresaria como un modelo de negocio en sí misma, los recursos clave o indispensables que deben ser identificados y correctamente gestionados son principalmente dos. Por un lado, la familia empresaria necesita destinar **TIEMPO** al proceso de construcción del lienzo del modelo de negocio. Cada pieza de puzle que se va construyendo y engranando necesita de momentos diferentes con duraciones desiguales en el tiempo. Por otro lado, el recurso **HUMANO** se convierte en pieza clave para asegurar el éxito en la aplicación de esta herramienta. Se necesita identificar al miembro de la familia empresaria que liderará la aplicación del lienzo del modelo de negocio. Este liderazgo debe ser fundamentalmente emocional, pues se trata de dirigir y gestionar un proceso de relaciones de cada segmento identificado en el mercado de la familia empresaria y la implantación de la propuesta de valor diseñada para cada uno de ellos. Junto con el liderazgo emocional, **la alianza estratégica** en el modelo la representa el consejero o asesor externo, persona que goza de la confianza de todo el mercado de la empresa familiar y que velará por una implantación de modelo de negocio con efectos positivos tanto para los miembros de la familia empresaria (clientes), como para la propia empresa familiar. El papel que debe desarrollar el consejero externo será de guía espiritual en todo el proceso, acompañando en todo momento a los segmentos de clientes y la empresa familiar.

La pieza del puzle final, como no podía ser de otra forma, la conforma la estructura de costes derivadas de la implantación del modelo de negocio. Cualquier actividad de creación, captación y distribución de valor conlleva una estructura de costes financieros asociados. En la adaptación del lienzo de modelo de negocios a la familia empresaria como negocio en sí misma, proponemos la sustitución de la estructura de costes financieros por una estructura de costes emocionales representados por los conflictos que se producirán durante la ejecución del modelo. Sabemos que el conflicto es una característica recurrente en la empresa familiar que empeora claramente los rendimientos o resultados de la organización. Los conflictos pueden ser de dos tipos; cognitivos y procedimentales (Rodríguez Zapatero, M. y otros. 2010)

ambos con costes emocionales asociados.. Pese a que la aplicación de la herramienta del lienzo del modelo de negocio provocará conflictos, simultáneamente permitirá su gestión mediante el adecuado engranaje de las diferentes propuestas de valor con los segmentos identificados en el mercado de la empresa familiar (miembros de la familia empresaria) y el adecuado diseño de recursos empleados para su ejecución. Al igual que propusimos métricas para analizar el flujo de ingresos emocionales generados en la familia empresaria, también se proponen para analizar el flujo de costes emocionales mediante la aplicación de un cuestionario al inicio de proceso de construcción del lienzo de modelo de negocio y a su finalización, donde las variables analizadas son aquiescencia, nivel de conflicto conflictos de funcionalidad y transparencia en la información (métricas del modelo).

A modo de resumen, la figura siguiente representa la adaptación del modelo de Alex OsterWalder a la empresa familiar como herramienta capaz de capturar y gestionar la singularidad de la misma, generando así, una ventaja competitiva que mejore su capacidad de transmisión generacional.

Los costes de información están representados por tiempo y dinero en acopiar datos y en tiempo dedicado a negociar en lugar de trabajar.

Los costes de transacción pueden representar compensaciones monetarias o en tiempo personal que supone coste de reorganización de los procesos en la empresa familiar.

Los beneficios emocionales también se miden en felicidad o en reducción de incertidumbres a nivel de cada individuo. Los beneficios para la familia empresaria global es aumento de armonía y para la empresa familiar mayor eficiencia en la asignación de energías individuales en tiempo y espacio.

Figura 7: ADAPTACIÓN DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO A LA FAMILIA EMPRESARIA



5. REFLEXIONES FINALES

Estamos convencidos de que la utilización de la adaptación del lienzo de modelo de negocio de Alex Osterwalder, como herramienta para ayudar a la empresa familiar a abordar su protocolo es positiva debido a su sencillez y capacidad de generar un lenguaje común, ayudando a una mejor gestión de la singularidad propia de cada familia empresaria. No obstante, la herramienta por sí sola no es válida sin un periodo previo de reflexión por parte de los integrantes de la familia empresaria. Es necesario que los miembros de la familia empresaria tomen conciencia, a través de un periodo formativo, de las implicaciones propias de la empresa familiar. De que la empresa requiere de un tipo de gestión mientras que la familia demanda otra completamente distinta. Así mismo, estamos convencidos de que la herramienta puede ser aplicadas por la propia familia empresaria sin ayuda de un tercero, consejero o asesor externo, pero que la implicación de éste último eleva las probabilidades de éxito en su correcta aplicación pues la aplicación de la misma supone abrir la puerta de los sentimientos, anhelos, percepciones, frustraciones de cada uno de los integrantes de la empresa familiar. Una puerta, que cuando se abre, provoca en muchas ocasiones costes emocionales que requieren de una especial atención por parte de un tercero, ajeno a la familia empresaria depositario de la confianza de todos su miembros para evitar el caos y gestionar el conflicto que sin duda emergerá.

**PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS
CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE
EMPRESA FAMILIAR**

SERIE: INVESTIGACIÓN

Enero 2005

“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2006

“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2006

“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2007

“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2008

“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2009

“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2010

“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2011

“La Empresa Familiar Cordobesa”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2011

Fundamentos del Modelo IR “Inteligencia Relacional” como predictor del futuro pacto de la familia empresaria.

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Enero 2012

“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide

Junio 2012

“La Crisis Económica Actual y la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

Enero 2013

“Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su sostenibilidad”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2013

“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”

Autor.. Ignacio Gallego Domínguez

Enero 2014

“Interrelaciones claves en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier Rodríguez Alcaide.

SERIE: REFLEXIÓN

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2007

“El factor familia en la organización de la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2009

“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2011

“Visión Antropológica de la Familia Empresaria”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

Octubre 2011

“Trayectoria Vital y predisposición a testar en las familias Empresarias”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez.

Octubre 2012

“Herramientas del desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Marzo 2013

“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

Marzo 2014

“La Empresa Familiar ante la crisis”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier Rodríguez Alcaide.

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de doce años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Investigación aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de sus líneas de investigación.

