

EMPRESAS FAMILIARES: CARACTERISTICAS Y PROBLEMAS VIGENTES

Es posible que Usted tenga un emprendimiento personal y quiera transformarlo en una empresa familiar, o incluso tenga un socio con el cual comenzó a realizar operaciones comerciales y productivas y la empresa fue creciendo en tamaño y ambos decidieron que era hora de comenzar a integrar a los “parientes” para que sigan la marcha y tengan un desarrollo personal y hasta profesional en ella.

Por supuesto no está nada mal, de hecho en esta nota, usted descubrirá que buena parte de nuestro universo comercial se haya plagado de empresas de su género. Para los que amamos a las organizaciones, es realmente una fiesta y una alegría inmensa, ahora bien, para que todo marche adecuadamente, tenemos que realizar algunos ajustes y pensar sobre algunas particularidades que son moneda corriente.

En primer lugar vamos a introducirnos en tema.

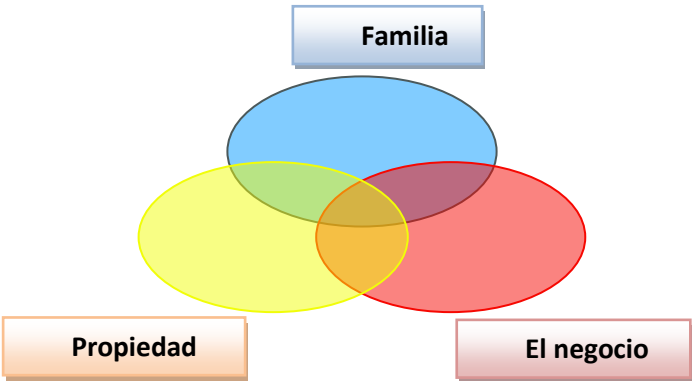
Una empresa de familia es aquella cuyo capital accionario pertenece en su totalidad a una familia. En general, la percepción que se tiene representa a una pequeña unidad económica con tecnología obsoleta o escasa al igual que sus recursos económicos y financieros y con sistemas administrativos y procesos poco desarrollados.

Debemos decir que empresas como COTO en la faz local, J. Deere, Ford, Wal-Mart, Cargill, McGraw-Hill (en el ámbito internacional), son organizaciones de corte familiar que evolucionaron hasta convertirse en las empresas de hoy día.

Una publicación del Family Firm Institute, dio a conocer una estadística de empresas familiares en el mundo, el rango de compañías que son manejadas o que pertenecen a una familia es de 65 a 80%.

Algunos consultores sostienen que la profesionalización de la actividad administrativa *es la clave para generar la evolución y sacarla de un proceso de estancamiento. Muchas veces, la profesionalización se relaciona con la sustitución de miembros de la familia que integran la compañía, por profesionales que puedan generar los sistemas y procesos necesarios para lograr una mayor eficacia y eficiencia en su administración. Debemos considerar que este tipo de medidas pueden o no ser efectivas.*

El problema de los límites.



En la empresa familiar se produce la interacción entre *familia, propiedad, y empresa*. El primero se refiere a lazos sanguíneos, el segundo a accionistas y el tercero a funciones desempeñadas dentro de la compañía. La interacción de dichas áreas, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas, provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver.

PROPIEDAD	FAMILIA	NEGOCIO
Pioneros	Parientes NI	Gerentes NF
Herederos NI		Empleados NF

Si las personas que intervienen en una empresa familiar quieren localizarse dentro de este modelo, encuentran que se les ubica en un solo lugar del mismo. El o los pioneros, poseedor de las acciones, se ubica en “propiedad”. Un familiar que no trabaja en la empresa (herederos no involucrados: NI) pero que tiene posesión de algunas de las acciones de la empresa, se ubica en lo que se conoce como “plan se sucesión”. Un empleado de la empresa que no es familiar (NF) se ubica en empresa (es decir en el negocio). Para que esto funcione adecuadamente, cada integrante debe ubicarse en el modelo y entender cuál es el rol que debe jugar en él. Los problemas devienen de la confusión y la mezcla de estos tres roles.

Entre los pasos que se deben generar para que su empresa pueda funcionar adecuadamente encontramos los siguientes:

- ✓ *Familia: desarrollo de la estructura y el plan familiar.*
- ✓ *Plan estratégico familiar.*
- ✓ *Propiedad: junta de accionistas y administración general (comité plural)*
- ✓ *Empresa: negocios - equipo de desarrollo gerencial - plan de desarrollo gerencial.*
- ✓ *Plan de sucesión.*
- ✓ *Plan estratégico de sustentabilidad.*
- ✓ *Plan de continuidad - manual de procedimiento familiar.*
- ✓ *Plan de contingencias - ante emergencias de familia.*
- ✓ *Diseño organizacional adecuado a la estructura familiar.*
- ✓ *Manual de procedimiento familiar.*

En la familia está la conformación de un comité plural donde intervienen consejeros familiares y externos con el objeto de guiar a los propietarios en su rol de titulares y líderes de la organización familiar.

A continuación explicaremos algunos de los ítem's descriptos.

Plan estratégico familiar

Es imprescindible tener un plan que guíe a la familia en su proceso de evolución en relación con la empresa.

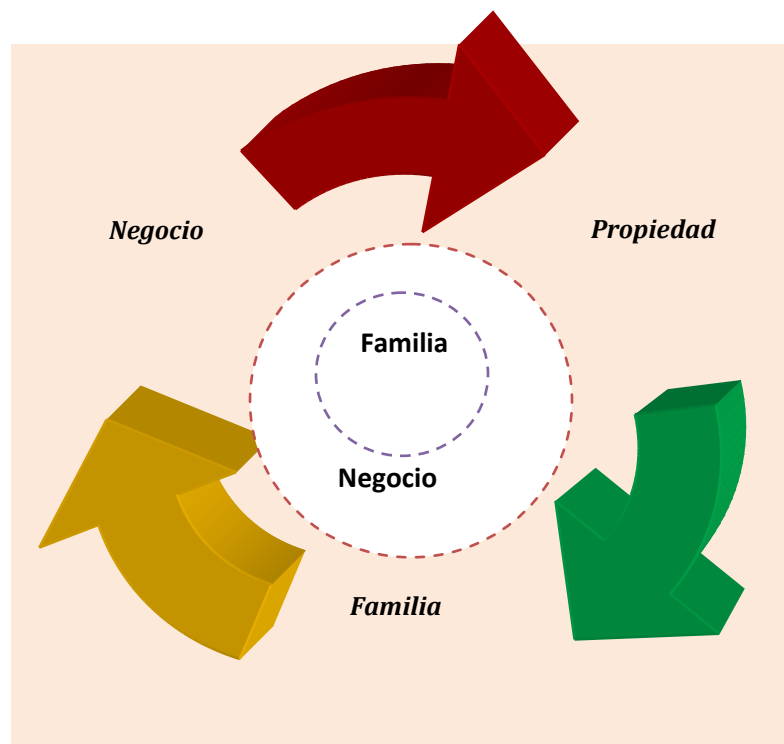
Establecer un plan de continuidad que este previsto en un manual de procedimiento familiar donde se puedan establecer con claridad los límites, alcances, políticas, fines, en relación a la estructura familia - empresa.

En la organización de una empresa de familia existe una cantidad de preguntas importantes que deben ser contestadas adecuadamente.

- *¿Cuáles son los objetivos de la familia con respecto al negocio?*
- *¿Cuáles son los valores que regirán la conducta de los familiares dentro de la empresa?*
- *¿Cómo se visualiza la familia, respecto al negocio, a futuro?*
- *¿Cómo encajan las visiones personales de cada miembro con respecto a la visión familiar?*
- *¿Quiénes de los miembros de la familia quieren trabajar en el negocio y quiénes no?*
- *¿Cómo actuarán los que si quieren trabajar y los que no quieren hacerlo?*
- *¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de cada miembro de la familia, con respecto a la empresa?*

- *¿Qué nivel de conocimiento, entrenamiento y desarrollo debe tener cada miembro de la familia para acceder al comando de la empresa?*
- *¿Cómo se deben tomar las decisiones cuando de las mismas aparezcan posiciones enfrentadas entre los miembros de la familia?*
- *¿Qué tipo de reglas internas deben profesarse para que cada integrante de la familia juegue el rol asignado en forma adecuada y no utilice el vínculo para generar diferencias a su favor?, etc., etc.*

Estas preguntas deben formar parte de los planes a realizar para integrar a los miembros de la familia al negocio.



La familia debe definirse antes de definir el negocio, y esto tiene que ver con los planes de sucesión, y como comenzamos a decir, con las formas en que se tomarán las decisiones, como accederá cada miembro de la familia a un cargo jerárquico, cuáles serán los límites a establecer respecto del vínculo con ellos mismos y con el personal, cuáles serán los valores a compartir con el personal, que terminarán siendo los valores de la empresa, definir qué ocurriría ante la defunción de los pioneros, cual es el plan de contingencia para superar esta situación, quien quedará a cargo para tomar decisiones,

que tipo de planificación de carrera familiar se tiene para tal fin, en qué momento y como se llevará adelante el plan de sucesión, etc.

....Algunos consultores sostienen que la profesionalización de la actividad administrativa *es la clave para generar la evolución y sacarla de un proceso de estancamiento.....*



¿COINCIDENCIA O NO?

Vayamos por partes....

Es difícil pero no imposible trabajar en igualdad de sintonía con el personal que no es familiar en la empresa. De hecho, muchas de estas compañías le deben su existencia al compromiso que los empleados han tenido para con ellas. Si los pioneros de organizaciones familiares no hubieran contado con gente buena y comprometida, involucrada en el futuro, difícilmente hubieran podido sacarla adelante.

No obstante lo dicho, en muchas ocasiones existe un desbalance a nivel “energía” por cuanto no todo el personal que la empresa incorpora, está dispuesto a trabajar al ritmo del pionero, sobre todo cuando queda demasiado claro que para unos, la empresa es el futuro (familiares) y para otros es un medio para conseguir cierto nivel de vida (no familiares).

La profesionalización es una medida importante cuando se pretende saltar a nuevas categorías y cuando en especial se busca un orden que resuelva conflictividades operativas y desconocimiento administrativo, pero debe llegar una vez que se hayan aclarado, resuelto, ordenado y planificado todo lo referido a la familia - propiedad - negocio.

Las empresas naturalmente tienen a desarrollarse, y lógicamente, el conformar un grupo de profesionales es muy adecuado para sacarlas de los manejos artesanales, pero si antes no se resuelven los problemas descriptos, el mundo de la familia, chocará inevitablemente con el mundo de los negocios.

Hay consecuencias concretas que las empresas sufren ante estas situaciones como ser el impuesto de sucesión, la baja calidad en las decisiones que se toman, la falta de sinergia y la fractura de la organización.

Impuesto de sucesión: el titular que no delega y se lleva los contactos, la información y el conocimiento del negocio a la tumba.

Baja calidad en las decisiones: producto de decisiones tomadas por personas sin formación en el negocio y en general, los que han sucedido a los pioneros.

Falta de sinergia: producto de luchas internas por el poder, la poca claridad en las decisiones, empresas con liderazgos vacilantes, poco claros, contrapuestos.

Fractura de la organización: conformación de grupos internos que siguen a distintos referentes familiares en la empresa, concepto de autoridad y límites funcional al poder de turno, o dependiente de qué papel ocupa el miembro de la familia en la pirámide organizacional. Se sigue al que conviene o al que detenta más poder o está más cercano a uno en términos de relaciones o piel.

Si esta situación es compleja cuando hablamos de una célula familiar, imaginemos una sociedad en donde concurren múltiples familias y en donde cada uno de ellos quiere trabajar para posicionar su descendencia.

Sin entrar en la desesperación, la idea es generar por último un “**manual de procedimiento familiar**”, en donde cada integrante luego de tener claro todo lo demás pueda acudir para desenvolverse sin actuar como provocador de problemas o roces entre miembros de la familia y/o áreas o departamentos de trabajo.

El comité plural sería el órgano que controlaría su cumplimiento.

Estas son algunas bases a trabajar para lograr que la empresa familiar pueda seguir su evolución en el tiempo con menos sobresaltos, con mayor orden y con posibilidades concretas de lograr un lugar en el mercado, tarea nada fácil cuando se trata de competir con firmas ya instaladas y empresas internacionales y multinacionales.

Esperamos que la nota haya sido de su agrado.

Nuestro equipo estará a su disposición para cualquier consulta vinculada a la temática.



Lic. Claudio M. Pizzi

Director

www.Dorbaire.com