

[regresar](#)

La empresa familiar desde un punto de vista estratégico

1. [Introducción](#)
2. [Planeando la estrategia](#)
3. [Iniciando mi propuesta](#)
4. [Conclusión](#)
5. [Bibliografía](#)

INTRODUCCION [Volver arriba](#)

Lo que a continuación les presento es un extracto de mi vida personal y cómo este se relaciona con una serie de investigaciones realizadas por un gran número de especialistas en materia de organización y gerencia de empresas. Estos artículos que indagué con un profundo interés personal me han dado una gran motivación para dar forma a todas esas ideas que siempre había tenido pero que nunca me había atrevido a comunicar y que ahora comprendo el gran valor que tiene el llevarlas a cabo . Me explico, formo parte de una empresa familiar, la cual tiene 20 años de fundada y aun no ha pasado a la segunda generación, afortunadamente los socios fundadores siguen al mando de la empresa pero llegará el día en que el cuarteto de la generación de relevo tomemos las riendas de la compañía y debemos prepararnos Hablando con mi padre un día le pregunté ¿Cuál era la visión de la empresa? Y él solo respondió que no sabía de visión pero que si sabía del miedo que tenía de que llegado el día del retiro de ellos (su socio y él) la empresa que con tanto esfuerzo habían levantado no pudiera superar con beneficios el proceso de sucesión. Su preocupación me alertó de que había que hacer algo y es así como me concentré en buscar información sobre el punto de vista estratégico de las empresas familiares. Creo en la importancia que tiene la visión estratégica, la misión de negocio y los valores, así como en los aspectos fundamentales y peculiares de estos tipo de organizaciones y en el trato especial que deben recibir por parte de la gerencia y demás miembros que las conforman.

PLANEANDO LA ESTRATEGIA [Volver arriba](#)

A medida que introducía más el cuchillo en la mantequilla me daba cuenta lo dañino que puede resultar para una empresa familiar el ser gerenciada como una empresa cualquiera. En lo particular me alarmó conocer cifras como las aportadas por Wharton Entrepreneurial Center, basadas en el estudio realizado a 200 empresas familiares de éxito entre los años 1924 y 1984, los cuales arrojaron:

El 80% dejaron de existir.

El 20% sobrevivieron con el mismo nombre.

De las cuales el:

5% fueron vendidas.

2% no están en manos de familiares.

13% pertenecen a la misma familia que el año 1924.

De estos

El 3% creció notablemente.

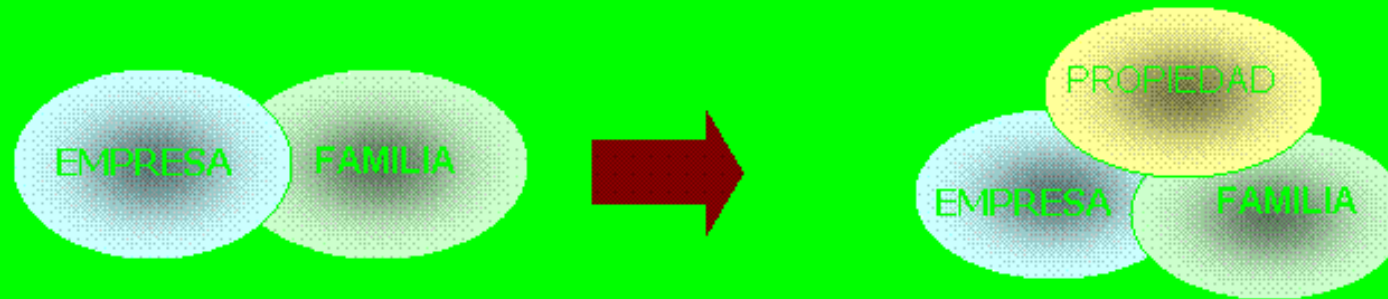
El 3% no creció.

El 7% declinó en varios sentidos.

Yo creo que estos no es lo que una familia quiere para el destino de su empresa, ¡ **Benditas sean las empresas familiares! Porque de ellas sale el pan nuestro de cada día**, y a mi en lo particular me gustaría que mis bisnietos sacaran el pan del mismo lugar de donde lo he sacado yo y que engrandecieran ese nombre que una vez fue un sueño y que tantas noches desveló a sus fundadores, pero para eso es fundamental preparar el terreno con por lo menos unos 10 años de anticipación.

En vista de esta ventana que se abre frente a mis ojos no me queda otra cosa que empezar puntualizando los pasos que considero necesarios para lograr dar inicio al proyecto de reestructuración de una empresa que hasta entonces ha sido tratada como una organización común, sin que amerite transformar la estructura de la empresa, sino simplemente añadir aspectos que observemos interesante y útiles para mejorar el funcionamiento de la misma y permitir dar cierta garantía de perpetuidad a nuestra compañía. En primer lugar debemos Visualizar lo que es una Empresa Familiar y la característica peculiar que les da ese toque de especiales. Así encontramos lo que algunos autores denominan **Modelo de los tres círculos**: No es mas que modelo que define a estas organizaciones basándose en la unión que existe entre los tres subsistemas que las integran; Empresa, Propiedad y Familia, esta combinación de elementos al mismo tiempo que puede representar un problema adicional también puede generar una ventaja competitiva siempre y cuando se gerencie de manera correcta sacando el máximo provecho al sentimiento de pertenencia que circula entre los miembros que las integran. A mi parecer estos elementos se relacionan con tres conceptos, con el **Corazón** que encierra los sentimientos entre familia y los que se tienen hacia la empresa, **El Capital Financiero**, perteneciente a los propietarios y que requerirá de mucha conciencia a la hora de hacer uso del mismo pues se corre el riesgo de que se confundan los dos bolsillos, el de la empresa y el propio y se emplee el dinero de la compañía para cubrir gastos personales; y por último el **Cerebro**, que representa la inteligencia, el profesionalismo, la preparación y la capacitación que debe existir en la organización.

Figura 1. **Modelo de los tres círculos**



FUENTE: Davis y Tagiuris (1982)

INICIANDO MI PROPUESTA: [Volver arriba](#)

Cuando la iniciativa no surge de los fundadores sino de sus descendientes como en mi caso, lo primero en lo que me avoqué fue en recopilar información que me permitiera tener bases sólidas, evidencias estadísticas, casos publicados y material de apoyo, que me permitieran sustentar mi propuesta ya que no es fácil comunicarles a personas que han constituido la empresa, que la han trabajado por mas de dos décadas y que la han sabido conducir exitosamente que llegó el momento de planificar lo que será la sucesión y que para ello deben hacerse cosas que se han dejado como implícitas y que realmente no es así, por el contrario se necesita sacar todo a la luz y como bien se dice las cartas sobre la mesa, porque de lo contrario, si se sigue dejando cree que todo está muy claro ocurrirá lo que le pasa a mi padre, se atemorizan de pensar en el futuro de la empresa y no porque ignoren las cualidades y capacidades de sus sucesores sino que muchas veces se presenta una resistencia de los fundadores a aceptar su retirada porque no existe un plan para llevar a cabo el proceso, o porque se está dando la espalda a la temeraria decisión de escoger entre los propios hijos uno o dos que serán los que conducirán la empresa por los próximos años, pero hay que hacerles entender que de no planificar se corre el riesgo de improvisar llegado el momento y errar en la decisión o que la renuencia a delegar el timón de la nave puede conducir a la empresa a un estancamiento, a la desmotivación de los miembros tanto de la familia que labora allí como del resto de la plantilla de trabajadores, pues siempre es necesario inyectar nuevas propuestas, ideas que identifiquen la voluntad cambio que deben tener las organizaciones de hoy, el no experimentar cambios conduce a la rigidez en la organización y eso se traduce a pérdidas, a bajos rendimientos y de hacerse crónico hasta a la desaparición de la empresa.

¿ Qué sombrero me coloco?

Fuente: Noticias Euromadi



Una vez planteada la importancia del tema a los fundadores y que estos se hayan intrigados por nuestra inquietud debemos continuar el proyecto con la definición de la empresa que se quiere con expectativas a futuro, prestando atención a un elemento clave para lograr supervivencia de la compañía y me refiero a la gestión del capital que hasta el momento han venido haciendo los fundadores, estos, tiene una gran ventaja cuando saben que comportamiento es el más adecuado a la hora de tomar una decisión, es como tener tres sombreros un primer sombrero, el de **Propietario**, un segundo sombrero, el de **Empresario** y un tercer sombrero el de **Familia** y deben reconocer cuando es oportuno colocarse cada uno.

Comentada esta habilidad que deben tener los fundadores para poder pensar en futuro, considero que ha llegado la hora de trabajar en la realización de la Visión, la Misión y los Valores de la empresa, esto es algo en lo que deben participar todos los miembros de la familia o aquellos que estén motivados a hacerlo, porque de allí resultará el rumbo, la dirección que seguirá la organización y que será un legado que nos transfieren los fundadores y pasará de una generación a otra, es importante que se comunique de manera clara y alentadora para lograr que todos se sientan comprometidos e identificados con esa gran fuerza que será capaz de generar el poder necesario para cristalizar la imagen corporativa que se desea a largo plazo.

Suele pasar en empresas familiares, cuando son pequeñas o medianas que no existe un esquema organizacional del lugar que ocupa cada miembro (familia o no) dentro de la empresa y de las funciones que deben cumplir, mucho menos se tienen planteados los objetivos específicos a lograr para cada área funcional de trabajo, en cierta forma existe un grado de informalidad en la manera de evaluar el desempeño laboral de los integrantes de la empresa sobre todo los de la familia, lo cual dificulta saber quienes son realmente eficientes y quienes por el contrario necesitan más atención. Ahora, ¿Pueden imaginarse lo difícil para los fundadores elegir a uno o más de sus descendientes cuando en realidad no se tiene una medición clara de las capacidades y habilidades de los sucesores?, de tal manera que es fundamental plantear esta necesidad y reconocer lo mucho que esto puede ayudar a la hora de decidir quien será el futuro cabecilla de empresa, atendido al buen juicio de los fundadores en cuanto a la elección del sombrero que deberán colocarse, en mi opinión deberían seleccionar el de empresario, es cuestión de habilidades.

Dando continuidad a nuestro proyecto de empresa familiar el siguiente paso a seguir será el de escribir la "**Carta de Familia**" o el "**Protocolo familiar**", el cual es definido por algunos autores ¹ como: "Un acuerdo de voluntades consensuado y unánime,

desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las acciones entre ambas. La fuerza moral del Protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la Familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa". En palabras más sencillas, es simplemente redactar las reglas del juego por las que se regirán las relaciones entre los distintos miembros a partir de este momento. En uno de los textos que consulté encontré un ejemplo de una Carta de Familia perteneciente a las empresas PUIG, la cual nos puede orientar sobre el contenido de la misma. Mencionando algunos aspectos como ejemplo, tenemos:

- Los parientes políticos no forman parte del directorio ejecutivo de la compañía.
- Ningún accionista puede utilizar las acciones como garantía colateral para sus objetivos personales.
- Si un miembro de la familia PUIG decide dejar la empresa, este no podrá tener bienes que puedan entrar a competir con la compañía. De otra parte el grupo familiar está obligado a tener un reserva financiera con un precio establecido que pueda comprar las acciones del miembro que abandona.

Y así por el estilo lo clave en la elaboración de esta Carta Familiar es que debe realizarse a la medida de las expectativas de los miembros, sin que la misma se convierta en motivo de polémica sino que convergencia.

Si hemos sobrevivido a todo esto, y los fundadores no nos han despedido de la empresa sino que han entendido que nuestra intención es ser voceros de una serie de elementos que seguramente no se habían considerado, entonces vamos por buen camino en nuestra exposición y nuestra siguiente propuesta sería la creación del **Consejo de Familia**, que actuará como órgano lo suficientemente informal que servirá como un lugar de encuentro para comunicar los planes de la familia a la empresa y viceversa, se trata por lo tanto de una reunión informal donde se abandonará, por unos minutos, el rol de directivos para tratar temas de la empresa que inciden en la familia, será entonces una especie de árbitro que ayudará a canalizar todas las inquietudes de los miembros de la familia, considero que estas reuniones de Consejo podrían hacerse trimestralmente o cuando situación lo requiera.

Con todos estos pasos que hemos planteado realizar hemos dado forma al "Plan Estratégico de la Compañía", el cual tiene como finalidad aclarar patrones de conductas, depurar la empresa de viejos problemas y marcar las pautas para continuar satisfaciendo a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación.

Estamos ya en el umbral del proceso de sucesión, y necesitamos puntualizar algunos aspectos importantes en cuales el apoyo de los fundadores es fundamental en la preparación de la generación de relevo para afrontar los futuros retos. Cuando nos encontramos en un trabajo estable, seguro, tendemos a pensar que no necesitamos hacer nada más pues trabajamos en una compañía sólida, de la familia y nuestro puesto de trabajo no peligra, ese es un pensamiento que a la larga puede convertirse en nuestro talón de Aquiles, pues el entorno cambia constantemente, se hace exigente y muy probablemente no nos hayamos molestado por conocer ni siquiera contra quienes competimos, cuáles son sus ventajas competitivas, ¿Seremos capaces de responder a esas exigencias del entorno?, las destrezas que adquirimos como resultado de nuestros años de experiencia en el campo laboral por sí solas no son suficientes es necesario ir a la vanguardia en cuanto a los conocimientos formales (Recursos Humanos, Informática, Gerencia, Gestión de Conocimientos, Administración, Contabilidad, etc.) que complementan y enriquecen a nuestro desempeño laboral; es cuestión de

gerenciar nuestro tiempo y de sentir una motivación por un área cualquiera que nos interese estudiar, y esa información que vayamos adicionando la debemos divulgar dentro de la compañía y así estaríamos constantemente preparándola y fortaleciéndola para lo que pueda venir, más aún en una economía tan cambiante como la nuestra sobre la cual nosotros no tenemos control; pero si tenemos control en cuanto a las fortalezas que podemos sumar a la empresas y las debilidades de las que podemos salir, entonces no podemos sentarnos a ver como nos superan otras empresas y como el ciclo de vida de nuestra compañía pasa de una etapa de Madurez a una etapa de Declive. Está en nosotros inyectar a nuestra compañía esa fuerza que necesita para seguir creciendo y garantizar un futuro para las próximas generaciones.

CONCLUSION: [Volver arriba](#)

Son esto los tópicos que considero básicos para exponer en una primera reunión con los creadores de la empresa, quienes deberán internalizar esta exposición para que la misma tenga continuidad en una próxima reunión que ellos mismos convoquen y que incluya al resto de la familia para poner manos a la obra y dar una oportunidad de estrechar lazos y concertar esfuerzos.

Para cerrar este trabajo quiero hacerles llegar algo que leí y que me pareció que concentraba la esencia de lo que debe tener una empresa familiar, es así como (Fernando Soria), expone que el diálogo, la formación, el consenso, la flexibilidad, la profesionalidad o el amor entre familiares y entre los miembros de una compañía familiar son algunas de las características o habilidades que deben estar siempre presentes en una Empresa Familiar.

Hoy por hoy es fundamental que las organizaciones sean muy receptivas con todos los temas relacionados a la gerencia estratégica, pues en un ambiente tan competido y con empresas como estas que son realmente vulnerables es necesario tener un plan de acción que nos permita ser proactivos y eliminar esas reacciones frente a los cambios tan características de empresas rígidas y con futuro incierto. Tener un rumbo bien definido y un Capitán muy capaz y conocedor del entorno en el que nos encontramos es una señal de supervivencia para la organización, siempre y cuando se tenga muy claro el trato especial que deben tener estas firmas por su condición de confluir en ellas tres subsistemas: Familia, Propiedad y Empresa.

Es así que el terreno debe prepararse para que el proceso de sucesión ocurra generando el menor impacto posible para la compañía y la familia.

BIBLIOGRAFIA [Volver arriba](#)

● Páginas Web:

www.euromadi.es/paginas/revista20/revista3.htm

www.capitalcorporate.com/analisis/a33.pdf

www.ti.usc.es

www.dinero.com:8080/empresasfamiliares

Carmen Amparo Candal Azuaje

candalcarmen@hotmail.com

[Volver arriba](#)

regresar