

## **EMPRESAS FAMILIARES, ANTE LA CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA**

Por

Linda R. Rodríguez Castillo  
Estudiante del MBA  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico

### **Introducción**

Las empresas familiares son el corazón del sector empresarial. La gran mayoría surgen por la necesidad del autoempleo. A través de la historia han logrado trascender. Se pueden señalar como ejemplo de esto, empresas como: Wal-Mart, Gab, Marriott, Enterprise Rent & Car, Hallmarck, The New York Times, Shell, Levi's, Sony, Ford, entre muchas otras. Lo importante de mencionar las mismas es que han logrado sobrevivir a las transiciones generacionales. Han podido separar lo que es empresa versus familia.

Ante la inquietud de un dicho popular que la primera generación es la fundadora y hace grande a la empresa; la segunda, disfruta y no siempre logra conservar los bienes transferidos por sus antecesores y la tercera generación, es la que finalmente la lleva a la desaparición. Por lo tanto, esto es conocido por todos, es una muerte anunciada.

Es de vital importancia el crear conciencia de lo fundamental que es para una empresa familiar, tener en cuenta las consecuencias catastróficas; el no crear un plan de transición. Siendo mi fin, el desarrollar un ambicioso plan donde el dicho popular no se concrete. Crear una visión junto con el método, donde la primera generación planifique la transición de la empresa para lograr perpetuidad y transferir a las próximas generaciones. La continuidad al desarrollo y

evolución de la misma, las convertirá en que logren distinguirse a través del reconocimiento mundial, como los ejemplos mencionados anteriormente.

Utilizaré como modelo una empresa familiar que lleva más de treinta años de fundada y donde aún, es operada por la primera generación. Analizando si en la actualidad la empresa provee una estructura que facilite el proceso de transición. Luego, identificar las áreas a ser mejoradas y se pueda concretar con efectividad, la perpetuidad de la empresa a través de la transición generacional.

## **Empresas Familiares**

### **Origen**

Existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la empresa familiar y la microempresa. Logrando el éxito y el reconocimiento en el mundo, siendo ejemplo de superación y organización empresarial. Estamos acostumbrados a identificar a una empresa familiar a todo aquel “taller” donde trabajan mamá y papá sólo y algún hijo o pariente que venga de afuera a colaborar en el desenvolvimiento de la misma. Esa idea carece de fundamento.

“Una empresa familiar puede ser desde una pequeña o mediana empresa hasta incluso, una multinacional; comentó el Dr. Héctor Kremer, abogado y mediador especialista en empresas familiares”. ( RUBINSZTEIN, 2008, p1). El éxito está basado en la fortaleza de los valores familiares y cómo las aplican en la organización para su formación, partiendo desde sus cimientos. Sin obviar, la financiación a través del trabajo que llevan a cabo sus hijos y otros familiares. Aunque existe un elemento muy importante que es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir gran presión por la empresa, que dan todo para que ésta salga bien. Lo importante para que puedan crecer y superar los límites, tienen que desarrollar una buena estrategia de negocios, la disponibilidad de recursos, la calidad del producto o servicios,

las redes de contactos, la administración de la organización, el contexto en que se instala y prevención de posibles conflictos entre los intereses de la empresa y los de la familia.

“La influencia de las empresas familiares en la actualidad económica es notable en E.U. Son responsables de la generación, cerca del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y de por lo menos, la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país (Rosenblatt,1900; Weigel, 1992; Gersick, 1997)”. En países como México y América Latina, la influencia de las empresas familiares en la actividad económica, es aún mayor.

En los países desarrollados, son un gran motor en la economía. Tal es el caso de las cien mayores empresas estadounidenses que aparecen en un artículo de la revista Family Business Magazine (2002): Wal-Mart, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayor expansión. Fue fundada 1962 y registra ventas superiores a los 165 billones de dólares al año. Fuente de empleo para unos 1,140,000 personas. Ford Motor Company, propiedad de la familia Ford, fue fundada en 1903. Con ventas por 162 billones de dólares anuales y emplea 364,600 trabajadores.

En Estados Unidos existen empresas familiares de renombre mundial, como: American International (seguros) de la familia Greenberg; Koch Industries (combustible y agricultura) de la familia Koch; Motorola (comunicaciones) de la familia Galvin; Carlson (hoteles) de la familia Carlson y Loews (tabaco y hoteles) de la familia Tich. Otras Empresas Familiares son: Gab, Marriott, Enterprise Rent & Car, Hallmarck, Johnson, The New York Times (Fundada en 1851, una de las Empresas Familiares más antiguas). Hacen parte de la lista de empresas más grandes del mundo.

Las empresas más grandes y exitosas del mundo han sabido diferenciar los problemas de origen familiar de los comerciales. Es el camino recomendable para evitar los conflictos que la interacción entre ambas organizaciones pueda provocar.

¿Qué es una empresa familiar?

Definen el concepto destacando lo siguiente:

- Es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad.
- Tipo de empresa en que una sola familia es propietario: la opera, la administra o ejerce alguna forma de control.
- Tiene características específicas que pertenece totalmente o varios miembros de la misma familia.
- Puede ser aquella que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares.

Diferencia entre familia y empresa

Delimitar las funciones de la familia y la empresa, es necesario para establecer la diferencia entre ellas.

La familia es una institución cuyas finalidades más importantes son:

- Preservación de la vida
- La reproducción de la especie
- Crecimiento de los hijos
- Cuidado de la salud
- La elaboración de la identidad
- La contención frente a las crisis vitales.
- La protección ante las adversidades

- El aprendizaje de la vida emocional

Por otro lado, las empresas son organizaciones sociales cuyas finalidades más importantes son:

- La productividad
- La ganancia económica
- Integración de elementos humanos, técnicos y materiales
- La obtención de servicios a la comunidad
- Es coordinado por administrador que a través de su ejecución logra la consecución de los objetivos para los que fueron contratado

Cuando los roles de parentesco y los roles laborales en la empresa familiar están bien diferenciados y respetados, hay más posibilidades de una convivencia armónica. Es muy común que aquellos que se mezclen, con la eventualidad se convierten en un factor que genere conflictos.

### **Características de la empresa familiar**

Básicamente se tratan de condiciones internas en que se transmiten la cultura y tradición a la organización. Esto es debido a la relación tan estrecha que existe con la familia que las dirige.

En la empresa familiar gran parte de la familia es la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial. Los miembros de la misma, se dedican a la dirección y están a cargo de la toma de decisiones en el consejo directivo. Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia. En este caso, se le identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador.

Siguiendo las características anteriores, es mucho más fácil identificar una empresa familiar sin entrar en juicio subjetivos.

Problemas en la empresa familiar

Existen grandes problemas que se pueden identificar en las empresas familiares que provocan dificultar el desarrollo de las mismas:

- Crecimiento: mientras las empresas no familiares tienden a acelerar su crecimiento, las empresas familiares se inclinan al estancamiento y la consecuente parálisis en el crecimiento.
- Continuidad: tal vez es uno de los más graves problemas a largo plazo. Al estar sujeta a los ciclos de la familia puede que no se revitalice lo suficiente, ni con la propiedad adecuada.
- Crisis en la segunda generación: esto se refiere cuando al pasar a la segunda generación ocurre el problema del dominio y la legitimación del poder. Como secuela, el problema típico de financiación que es resultante de uno constante durante las generaciones.
- Pocos empresarios de primera generación consideran los impuestos que se deducen de la herencia. Esta carga debilita aún más, la estructura financiera y puede que simplemente no quede nada que repartir a los sucesores.

Según el profesor Miguel Ángel Gallo, identifica cinco trampas profundas de las Empresas Familiares:

- Confundir la propiedad con la capacidad de dirigir.
- No seguir las leyes del mercado- pagan de más a los empleados familiares versus las tareas que realiza.
- Confundir los lazos de afecto con los contractuales: cariño confunde con la relación laboral, desestimula al desempeño de los que trabajan y reduce competitividad.
- Retraso innecesario de la sucesión: preparar con tiempo a los futuros ejecutivos.
- Creerse inmune a las anteriores: cree que esto le pasa sólo a otras empresas.

Estas cinco trampas que se han señalado, bien empleadas, pueden llevarlos al éxito y a la prosperidad.

Algunas debilidades más importantes de las empresas familiares:

- Nepotismo: preferencia a dar cargos a familiares aunque carezcan de interés, capacidad o vocación.
- Enfeudamiento: responsable de los diferentes departamentos, actúan como si fuera de ellos.
- Autocracia y paternalismo: el liderazgo lo tendrá la persona de mayor poder en la familia y no el más capaz.

La cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hacer perder poder a la gerencia ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma con la cual no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la empresa como tal.

### **Empresas familiares en transición**

#### Desarrollo de la Empresa Familiar

La vida empresarial va desde la creación o nacimiento, hasta su desaparición o extinción. Presenta distintas etapas y ello aumenta la utilización de estrategias particulares para cada caso. Analizar el rol del profesional en su misión de colaborar con la empresa familiar es muy importante en el momento en que decide crecer. En muchos casos, el crecimiento se podrá cristalizar si no se abren las puertas de la empresa a personas ajenas a la familia. Esto representa por sí, un profundo planteo enfocado hacia la actitud. Actitud a asumir aquellas empresas que deciden crecer, que desean verse a sí mismas en un futuro cercano, en una situación más ventajosa, poderosa o liberada de los problemas que al momento los agobian.

Resulta un desafío el abrir las puertas o dar la oportunidad a que otras personas ajenas a la familia participen. Estas pueden contribuir en la invención o creación de ideas, análisis, evolución o construcción.

Cuando las Empresas Familiares deciden crecer

En una empresa, las personas perduran en la medida en que demuestran su capacidad y que se refleje en los buenos resultados de su gestión. Cuando cesa el buen resultado, esta persona deja de ser prescindible para la empresa. En una familia, usted puede ser: capaz o menos capaz, mejor o peor persona, más o menos querido; pero si usted es hijo, hermano, sobrino, seguramente su perdurabilidad dentro de la empresa va a estar segura.

Son muchas las empresas familiares que han logrado superar este tipo de obstáculos y tener una actitud positiva para el crecimiento. No es fácil reconocer en el contexto nacional y en el exterior, la existencia de grandes compañías familiares. No tienen un techo predeterminado para su expansión. Lo importante para que éstas puedan crecer y superar los límites de las pequeñas empresas, tiene que ver con distintos aspectos. Algunos resultan ser similares a los que afectan al resto de las empresas y se señalan los siguientes:

- El desarrollo de una buena estrategia de negocios
- La disponibilidad de recursos
- La calidad del producto o servicios
- Las redes de contactos
- La administración de la organización
- El contexto en el que se instala

Todas relacionadas con la prevención de los posibles conflictos, entre los intereses de las empresas por un lado y la familia, por el otro.



## Problemas que enfrentan las E. F. dirigidas por el fundador

En la primera etapa de toda empresa que es dirigida personalmente por su fundador, la dedicación y esfuerzo que éste le dedica, se refleja en el crecimiento sostenido. Hay un límite que es la misma capacidad y habilidad del fundador. Una vez que se ha conseguido un desarrollo considerable, la dirección excesivamente centralizada y personificada en el fundador, se hace frágil. Comienza a tener numerosas grietas y vacíos. Cuando ello sucede, la respuesta es profesionalizar la dirección, designando a un director independiente como primer paso.

Un oportuno cambio de la visión administrativa y aplicación de principios básicos de buen gobierno corporativo puede contribuir no sólo a superar la crisis interna más difícil, ya sea económica o entre accionistas, sino que incluso puede asegurar el desarrollo empresarial sostenido, planificado y transparente para los próximos años. Prácticas de buen gobierno corporativo, no sólo ofrecen una medida preventiva eficaz entre los problemas estructurales de la empresa familiar.

## **Los valores del fundador y la organización**

La formación de una institución viene marcada por un compromiso de valores. Es decir, hacer elecciones que fijan la percepción de los que toman las decisiones sobre la naturaleza de la empresa, sus objetivos distintivos, métodos y papeles a desempeñar. Siendo el líder un experto en la promoción y protección de valores de la misma. A la hora de crear una empresa, los valores del empresario condicionan no solamente su decisión, sino también las características del proceso en que se inicia la empresa. Las actitudes, creencias y valores de los fundadores constituyen el antecedente de la organización. El papel del fundador de la empresa familiar es primordial porque normalmente liberan la empresa y la familia. En sus manos recae la gestión de la empresa y es uno de los factores claves para el futuro.

## **Estructuración**

¿Qué pasos seguir para crear Estructura?

El gobierno o gobernabilidad se refiere al reconocimiento que se hace a las instituciones que no son organizaciones autónomas, que pueden establecer reglas, procedimientos y prácticas que van a permitir mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones. En la práctica del buen gobierno corporativo, su aplicación y utilidad en las empresas son lineamientos de transparencia e independencia en la gestión de las empresas, en las cuales los accionistas no tienen injerencia directa en la gestión, por lo tanto, las decisiones trascendentales están determinadas por los intereses del directorio y la gerencia.

El primer paso es la elección de directores independientes. El director es un órgano técnico de administración y fiscalización, por lo que la especialidad e independencia de sus miembros dependerá en gran medida de lo acertado en sus decisiones, la objetividad y la eficacia de su fiscalización sobre la gerencia. No dependerá de la familia propietaria, que no posea intereses en la empresa y que sus decisiones no estén sometidas o afectadas a relaciones de amistad o parentesco. Los profesionales nombrados deben ser personas profesionalmente idóneas para el cargo. Deben actuar con objetividad, tomando decisiones correctas desde el punto de vista técnico y anteponiendo los intereses de la empresa. Como ente fiscalizador de la gestión, debe garantizar la mayor independencia posible.

### **Beneficios de la Estructura Organizacional**

Para que la empresa logre su misión y visión debe enfocar un sistema de reportes de gestión en cada área de la empresa. Es importante que defina los mecanismos de trabajo necesarios que permitan organizar, coordinar, tomar decisiones, controlar el trabajo y los recursos humanos

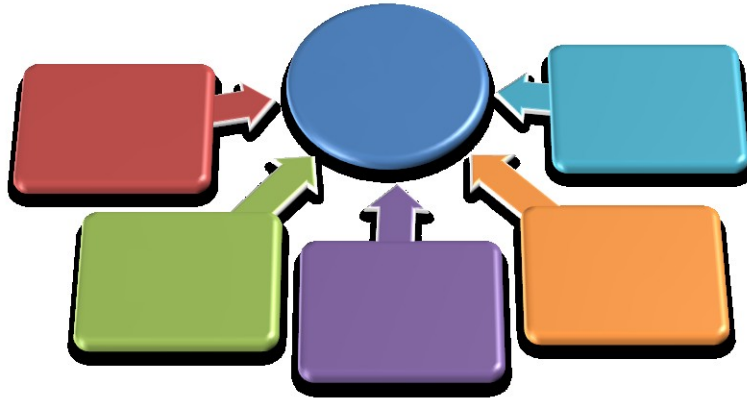
capaces de tener autonomía en lo que realizan, dentro de los límites definidos. Como se presenta en la figura 1.



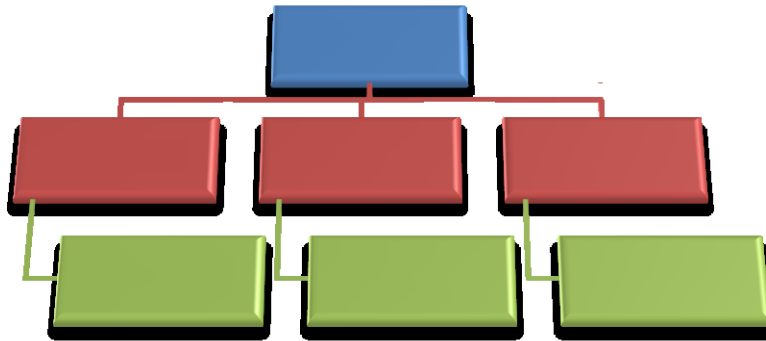
(Figura 1. Sistema de Rendición, Pérez, 2004, p 6)

El uso adecuado de la estructura organizacional y sus mecanismos integradores y de control, puede contribuir a mejorar la competitividad estratégica de la empresa. De hecho, las empresas más productivas son aquellas altamente innovadoras y con una estructura organizacional que facilita la aplicación exitosa de las habilidades de sus miembros. Sin embargo, la estructura organizacional por sí sola no crea ventajas competitivas. Estas se crean cuando existe una verdadera concordancia entre la estrategia empresarial, la cultura y la estructura. La estructura organizacional influye el trabajo administrativo y las decisiones de la gerencia, de allí su importancia.

Dentro de la estructura organizacional vamos a ver que la autoridad puede estar centralizada o descentralizada. Identificando a la centralizada como aquella donde la restricción de la delegación de la autoridad y manteniendo la estructura en la parte más alta. Mientras que en la descentralización, se transfiere la autoridad, funciones, la toma de decisiones de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.



(Figura 2, Centralización)



(Figura 3, Descentralización)

El grado de descentralización aumenta:

- Cuando más decisiones sean tomadas por los niveles bajos de la organización.
- Cuando más importantes sean las decisiones por esos niveles.
- Cuando mayor sea el número de funciones afectadas por las decisiones que se tomen en los niveles inferiores.
- Cuando menor sea el control sobre esas decisiones.

## **Ventajas y desventajas de la Centralización**

### Ventajas:

- Posibilita que la organización funcione con pocos jefes y sobre todo en los niveles más altos de dirección.
- Permite la uniformidad tanto en la toma de decisiones como en la aplicación de políticas y métodos de trabajo.

### Desventajas:

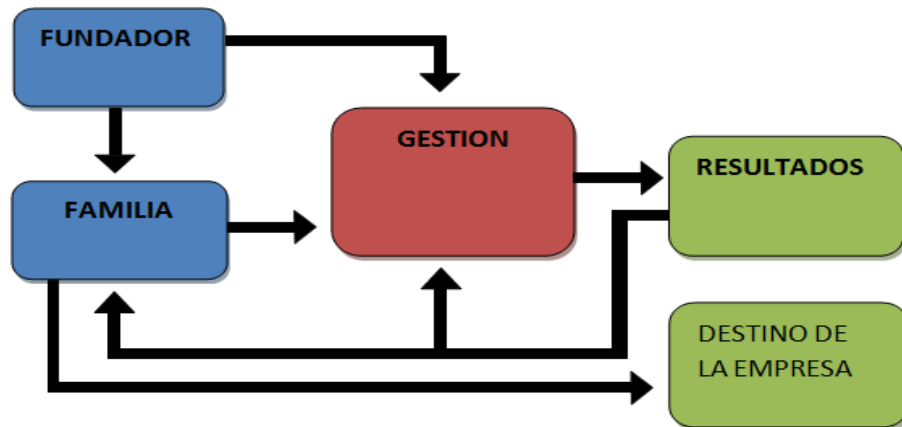
- No permite el desarrollo de los niveles más bajos de la organización.
- Puede ocasionar demoras en la llegada de orientación a los niveles inferiores.
- El trabajo de los directivos superiores está recargado.
- En ocasiones no se toman las mejores decisiones con respecto a un nivel determinado porque las mismas carecen del conocimiento directo del que realiza el trabajo.
- Disminuye la motivación debido a la poca participación en las decisiones por los niveles inferiores.
- Los ejecutivos realizan una labor reactiva y no proactiva, mermando las posibilidades de éxito.

## **Diseño de estructura de la Empresa Familiar**

El efecto que tienen los valores en la familia en la gestión de la empresa es la razón por la que se debe separar, la empresa de la familia. El papel del fundador en la empresa familiar es primordial porque normalmente liberan la empresa y la familia. También constituyen la clave del ámbito familiar al encargarse normalmente de seleccionar dentro de la familia y socializar al futuro sucesor en la gestión de la empresa. Por lo tanto, en sus manos recae no solamente la gestión de la empresa sino también uno de los factores clave para el futuro. Es en éste, en el que

interesa el estudio de los valores de los fundadores en las E. F. como medio de determinar, de configuración, desarrollo y actuación de la empresa.

Gráfica de la influencia de valores



(Figura 4, Influencia de Valor)

- Familia influye en el destino y gestión de la empresa.
- Fundador y familia influencia gestión.
- La gestión genera resultados obtenidos.
- Los resultados obtenidos dependen de la gestión, las metas y objetivos de la familia.

Creación de Organigrama y sus características

El organigrama es una representación esquemática de estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional, donde se va a:

- Articular las distintas funciones
- Destacar los distintos puestos y posiciones
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos
- Visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa

Características de los Organigramas

- Por su representación gráfica en forma de esquema, permite realizar visión rápida de estructura formal.
- Permite conocer la filiación, categoría, titulación de personas que ocupan los puestos de trabajo.
- Permite conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

### **Plan de sucesión**

#### ¿Cómo realizar un Plan de Sucesión?

La sucesión en la dirección, presenta a la familia y a los accionistas la oportunidad de examinar con profundidad la estrategia de negocio, establecer nuevos objetivos y determinar que habilidades deberán tener el próximo líder y su equipo directivo para lograr los objetivos.

Teniendo como objetivos:

- Definir claramente la cultura, los valores de la empresa y garantizar profesionalismo los sucesores.
- El informe determina que las principales causas de conflictos en las empresas familiares son las decisiones sobre quien puede trabajar en la misma y sobre la futura estrategia de negocio.

Lo importante antes de intervenir la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa, es trabajar en cambiar la mentalidad del gerente general, provocando de este modo un cambio en el que le permita sacudirse de las presiones familiares, sus propios miedos y obviamente, el miedo a trabajar con gente capaz. Que si bien puede parecer cara, no lo es si se compara con los beneficios que conllevan un constante crecimiento y desarrollo en el futuro.

## Proceso de Sucesión

Empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible. Estudios realizados han demostrado que las firmas que iniciaron antes de diez años la planificación de la sucesión, tuvieron éxito. En cambio, aquellas que sólo planificaron con dos años de anticipación, no sobrevivieron más de quince años.

La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia en administración de empresas (estudios formales en “management”, seminarios especializados, trabajo en otra firma o aprendizaje en la misma empresa familiar) antes de asumir autoridad y responsabilidades.

Algunos de los aspectos que pueden influir en contra de la sucesión, se presentan cuando la familia visualiza la empresa como marginal (tanto en beneficios como en administración y posición en el mercado). Al mezclarse la dinámica familiar con la empresarial, la sucesión puede generar nuevas tensiones familiares y llevar la organización al caos, o bien producir relaciones nuevas entre los familiares y beneficiar la misma. Lograr obtener éxito en este proceso, depende de una planificación previa, análisis exhaustivo de la empresa y de la familia, presentación de la empresa como un producto “apetecible” para los herederos, buen manejo del traspaso de poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira. Para muchos propietarios o fundadores de E. F. necesitan reflexionar guiándose por estas preguntas:

- ¿Por qué quiero seguir en la empresa?
- ¿Qué me impide retirarme?
- ¿Realmente queremos que nuestra empresa siga siendo familiar?
- ¿Para quiénes soy importante?



- ¿Cuáles son las razones?

La planificación de la sucesión comienza en el momento en que se formulan preguntas, tales como: ¿es importante que la propiedad de la empresa quede en poder de la familia?

#### Importancia del Plan de Sucesión

Las E. F. presentan una serie de problemas específicos que dificultan su continuidad. La probabilidad que tiene de superar la transición entre la primera y segunda generación es muy baja. La mayoría de los pequeños empresarios no entienden que pueden y deben desarrollar su empresa para que funcione sin ellos. Hay una gran diferencia entre tener un negocio y trabajar en un negocio el cual uno es dueño. Un Plan de Sucesión es importante debido a que:

- Uno o más miembros de la familia son o serán accionistas, pero no laboran en la empresa.
- Existen indicios o evidencias que los miembros de la siguiente generación no comparten la misma misión y objetivos con relación a la empresa de la familia.
- Uno o más de los miembros de la familia no demuestran interés en continuar con la empresa.
- Existen pobres niveles de comunicación entre los miembros.
- No existen procesos formales para tomar decisiones, proteger los derechos de los accionistas, decidir la relación laboral entre familia y empresa, etc.
- El empresario considera que sus descendientes no reúnen las capacidades para sucederlo.
- El fundador está pensando en retirarse sin que haya asegurado su futura estabilidad financiera.

## **Retos ante el cambio**

### Resistencia al cambio

Si intentamos caracterizar la resistencia al cambio como aquella conducta que rechaza, impide y es incapaz de poder asimilar una realidad distinta a la que está acostumbrada. Debería concluir que nuestra formación profesional es al menos, tan resistente o reacia como la cultura de la empresa a la que fracasamos en modificar.

El empresario debe conocer las habilidades claves, la información y la tecnología necesarias para apoyar el logro de los objetivos de la empresa. El elemento “personal” debe ser considerado como un activo muy importante en el desempeño del negocio. La consideración de esta perspectiva, refuerza la importancia de invertir para crear un valor futuro. Las empresas familiares presentan fuertes resistencias a incorporar profesionales externos. El trabajo debe ser realizado por los que saben, no por los que están disponibles para hacerlo.

Considerado como proceso, entonces hay que ver que los procesos son la manera como una empresa organiza su trabajo productivo para elaborar productos o prestar servicios de acuerdo a su misión, objetivos y planes.

### Obstáculos a la transición y posibles soluciones

Desconocimiento de normas, incumplimiento de condiciones, muertes inesperadas, incapacidad para afrontar la responsabilidad que requiere el cargo, son algunos de los obstáculos en el camino hacia la transferencia de la empresa. Es una de las etapas más conflictivas en la vida de las E. F. Si no es encarada desde el inicio de la empresa como un proceso necesario que debe ser gestionado como parte del negocio, genera dificultades en toda la estructura de la organización. Entra en conflicto todo el personal porque:

- Cambia el estilo de liderazgo

- Cambia la cultura de la empresa
- Incertidumbre sobre el/los nuevo/s directivo/s
- Falta de información sobre nuevos objetivos

Las E. F. presentan una serie de problemas específicos que dificultan su continuidad. La probabilidad que tiene de superar la transición entre la primera y segunda generación es muy baja. Frente a esto, hay posibles soluciones:

- Disminuir la autoridad- El empresario puede reducir la autoridad del joven directivo y por lo tanto, todo impacto negativo sobre la empresa, re-definiendo sus funciones.
- Reorganizar- Consiste en dividir los departamentos operativos más vulnerables a la ineptitud de la dirección, convirtiéndolos en subsidiarias de la firma o en centros de operación autónomos.
- Vender la empresa.

#### Planificar con tiempo y hacerlo bien

El factor clave para asegurar la continuidad de una E. F. es la planificación oportuna. Un indicio para su comienzo es cuando se evidencia bases sólidas, buenas perspectivas a largo plazo y conviene mantenerla en la familia. Este enfoque es determinante para la planificación, ubicándola en el lugar que le corresponde: tiempo, necesidades y su supervivencia. Es importante que el empresario pueda dar respuestas clara a estas preguntas:

- ¿Cuáles serán las necesidades de la empresa bajo la dirección de la siguiente gerencia?
- ¿Cómo se podrán satisfacer esas necesidades?

Es importante destacar que la participación de la familia y de los empleados puede proporcionar información y nuevos puntos de vista para la planificación de la sucesión. Además,

esta participación tiene la ventaja de comprometer a la gente con el proceso de planificación y hasta con las últimas decisiones, aún cuando no estén de acuerdo con ellas.

Durante todo el proceso de la sucesión es importante trabajar bajo pautas claras y definidas que sirvan de guía al proceso, algunas de ellas son:

- Preservar la empresa: Ante todo se debe mantener el compromiso inquebrantable de proteger la empresa.
- Actuar según los números: No se debe permitir que la efectividad obstaculice la preparación e implementación de la sucesión.
- No eludir las decisiones difíciles: Implica, tomar muchas decisiones duras. A veces es una tentación ignorar esa necesidad.

### **Empresa familiar utilizada como modelo para análisis**

#### Introducción

En este trabajo estaré utilizando como modelo una empresa familiar que por ética protegeré su identidad y a la que describiré basándome fundamentalmente en su origen, desarrollo y trayectoria.

Mi intención es analizar si en la actualidad la empresa posee la estructura para ser administrada por nuevos gerentes y así asegurar su perpetuidad. Luego de identificar los hallazgos procederé a señalar las posibles alternativas que resulten en soluciones para que logre continuar su desarrollo dentro del mercado y propiciar a las futuras generaciones la estructura para su transición.

#### Objetivos

Los objetivos principales son:

- Analizar la estructura desarrollo y funcionamiento de la empresa ya que reconozco que tiene el potencial de lograr obtener otros alcances dentro de la industria de la construcción, específicamente relacionados con aquellos proyectos que son pagados con asignaciones federales.
- Identificar las razones por las cuales se ha afectado el continuo crecimiento de la empresa.

### Descripción

Empresa familiar establecida hace treinta años y dedicada a la construcción. Surgió ante la necesidad de empleo del dueño y en la que se auto-emplea. En su desarrollo va creciendo la demanda de reclutar más recursos humanos. Integrando a gran parte de la familia y eventualmente a particulares. Llegó a tener un máximo de quinientos (500) empleados. Cantidad que se ha visto mermada y teniendo en la actualidad, aproximadamente noventa (90).

Es importante indicar que en la industria de la construcción, la capacidad del trabajo a realizarse está sujeto a las fianzas aprobadas por las aseguradoras. La fianza otorgada a esta compañía siempre se ha mantenido con un tope de cuatro (4) millones de dólares por proyecto. Económicamente pudo alcanzar un tope de producción anual de diez (10) millones de dólares. Cifra que también ha disminuido a unos seis (6) millones aproximadamente.

Esta empresa le ha permitido al dueño y a su familia desarrollar otras empresas, hacer otras inversiones y proyectos, lo cual algunos de ellos se desempeñan como desarrolladores.

Teniendo como principales clientes a: Edificios Públicos, O.M.E.P., A.F.I., Municipios y Rural Development. Realizando proyectos con fondos que provienen de asignaciones federales.

## Debilidades

Realicé un extenso análisis donde logré la colaboración del dueño de la compañía y sus empleados. Como equipo identificamos las dificultades que surgían en cada área de trabajo y otros asuntos relacionados. Llegando a la conclusión que la raíz de las dificultades que confronta la compañía, están basadas en:

- Inexistencia de división entre empresa versus familia
- Carece de estructura organizacional
- No existe plan de acción
- Resistencia al cambio
- Centralización

Todo lo anteriormente expuesto se ve manifestado cuando:

- No se pueden medir los costos de las acciones tomadas.
- Los empleados carecen de objetivos claros, se limitan a hacer lo se les dice y no se responsabilizan de sus acciones en el trabajo.
- Los empleados terminan por no importarle los resultados y aceptando los mismos aunque no cumplan con el plan de trabajo, los estándares de calidad y tiempo de gestión.
- Los empleados no comprenden cuál es su trabajo de acuerdo a lo que se espera de ellos en términos de su aportación con relación a los objetivos de la empresa.
- La gerencia invierte mucho tiempo en estar solucionando problemas de corto plazo como consecuencia de la inexistencia de planes de corto y largo plazo.
- Se pierde el resultado aunque se trabajen muchas horas.

- Los problemas que surgen suelen atribuirlos a factores externos donde la gerencia no se siente responsable en estar continuamente viendo qué es lo que impide llegar al objetivo y solucionarlo.
- Los trabajos de directivos recargados.
- Los ejecutivos realizan labor reactiva y no pro-activa.
- Existe falta de comunicación y organización en los diferentes niveles.
- La centralización que existe no permite dar paso a sucesores.

### **Recomendaciones**

Ante los retos que presenta la compañía, los planes a seguir para mejorar y continuar el desarrollo de la misma, es importante que se considere implementar las siguientes recomendaciones:

- Que los activos generados en la empresa analizada sólo estén para la disposición y uso exclusivo de la empresa. Es vital de que la empresa separe sus activos de los activos del dueño.
- Separación de la visión, misión y meta de la empresa a la del dueño.
- La creación de una estructura organizacional donde sus controles van a contribuir en mejorar la competitividad de la empresa.
- Esquema de estructura organizacional, indicación de la jerarquía y funciones organizacionales donde se establecerá:
  - articular las distintas funciones
  - destacar los distintos puestos
  - establecer cuáles son las líneas de comunicación formales
  - conexión entre puestos

- Estructura de puesto: Organigrama de los puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de empresa donde estén claros:
  - objetivos concretos
  - conocimientos requeridos para el puesto
  - habilidades requeridas para el puesto
  - deberes y responsabilidades
  - tabla de compensación
- La descentralización del poder se logrará con la estructura organizacional. Permitirá que la empresa opere con o sin la presencia del dueño. Esto dará paso a la perpetuidad de la empresa y los directivos delegados responderán al dueño.
- Se recomienda hacer los cambios paulatinamente con el propósito de ir generando confianza con el dueño y empleados. A medida que se vayan viendo los resultados obtenidos, el dueño comenzará a creer en el proceso y se abrirá a las nuevas posibilidades de transición.

## **Conclusión**

Las empresas familiares además de ser importantes para la familia que la desarrolla, también es de gran impacto y valor económico para la comunidad donde se encuentra ubicada. En su inicio resulta de una necesidad personal del dueño que eventualmente se convierte en proyectos que se transforman. Con esos cambios, la complejidad tiene que atenderse con minuciosidad, organización y por ende, estructura.

Se le reconoce el conocimiento y la experiencia al dueño pero es fundamental que se atempere a todos los cambios en general y acepte el asesoramiento por parte de profesionales especialistas en la materia que corresponda, según sea el caso. Tiene que estar dispuesto a



identificar otros talentos que tomen la rienda de la empresa para que se extienda la vida de la misma. A través de los sucesores logrará la perpetuidad. De otro modo se convertiría en una muerte anunciada.

#### Referencia

- Antognolli, S. (2009, Septiembre 16). *Los recursos humanos en empresas familiares*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/recursos-humanos-en-empresas-familiares.htm>
- Antognolli, S. (2008, Marzo 28). *Lo que no se puede medir, no se puede administrar*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/administracion-en-las-pymes.htm>
- Antognolli, S. (2008, Enero 22). *Empresas familiares: hemos descubierto al enemigo*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/errores-en-el-manejo-de-las-pymes.htm>
- Aurelio, J. (2006, Marzo 14). *El rol del directorio en empresas familiares*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkpkFkEZpQSMQbvx.php>
- Bronzino, E. (2009, Abril 14). *Empresas familiares en conflicto #1*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/empresas-familiar-en-conflicto-5.htm>
- Cerda, F. (2007, Enero 15). *Cinco tipos de empresas familiares*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.franciscocerda.cl/content/view/166/Cinco-tipos-de-empresas-familiares.html#content-top>
- Figuroa, A. (2007, Octubre 24). *Más de la mitad de las empresas familiares carecen de protocolo escrito y nombrarían un primer ejecutivo ajeno a la familia*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.consultoras.org/fronted/aec/Mas-De-La-Mitad-De-Los-Empresarios-Familiares-Carecen-De-Protoc-vn7333-vst110>
- Guerrero, M. (2001, Junio 22). *Las empresas familiares*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadadora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>
- Guerrero, M. (2001, Junio 19). *Trampas y fortalezas de la empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadadora/articulos/22/ef.htm>

- Hilburt, J. (2008, Febrero 9). *Solutions for Family Business Problems: Five Questions to Ask*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.familybusinessconsulting.com/resources/solving\\_problems.shtml](http://www.familybusinessconsulting.com/resources/solving_problems.shtml)
- Monsó, L. (2006, Febrero 17). *Empresas familiares ¡Una bomba de tiempo en cuenta regresiva! Un enfoque Psico-Económico*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>
- Navarro, E. (2002, Octubre 1). *Conociendo las particularidades de la empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/46/empresasfamiliar.htm>
- Navarro, E. (2005, Abril). *La transformación de la empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 10 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales4/ger/transfamiliar.htm>
- Ñanco, C. (2006, Febrero 16). *Cuando el gerente general se convierte en obstáculo para generar un cambio de cultura*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/cambio-cultura-organizacional.htm>
- Pekarek, A. (2005, Mayo 2). *El desafío de crecer*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_desafio\\_de\\_crecer](http://www.degerencia.com/articulo/el_desafio_de_crecer)
- Pérez, G. (2004, Marzo 1). *Las empresas familiares y el modelo de negocio*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/las\\_empresas\\_familiares\\_y\\_el\\_modelo\\_de\\_negocio](http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_el_modelo_de_negocio)
- Rodríguez, A. (2009, Junio 28) *La empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares)
- Rubinsztein, J. (2009, Abril 14) *La sucesión en las empresas familiares*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html>
- Rubinsztein, J. (2008, Abril 30) *El mito de la pequeña empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-empredimiento/mujeres/mitos-de-las-pequenas-empresas-familiares.htm>
- Ruiz, J. (2001, Abril 21) *¿Qué es una tecnoestructura?*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no4/tecnoestructura.htm>
- Salazar, G. (2006, Noviembre 24) *Cultura y valores en una empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/cultura\\_y\\_valores\\_en\\_una\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar)
- Salazar, G. (2005, Septiembre 14) *Fortalezas y debilidades de la empresa familiar*, [en línea]. Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/fortaleza\\_y\\_debilidades\\_de\\_la\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/fortaleza_y_debilidades_de_la_empresa_familiar)

Scerpella, L. (2008, Octubre 6) *¿Y si el fundador o fundadora muere?*, [en línea].Obtenida el 13 de marzo de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/y\\_si\\_el\\_fundador\\_o\\_fundadora\\_muere](http://www.degerencia.com/articulo/y_si_el_fundador_o_fundadora_muere)

Scerpella, L. (2008, Octubre 6) *¿Por qué el 40% de las empresas familiares no llegan al 5to año?*, [en línea].Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.ultimahora.com/nota/79507-----Sobrevivencia-de-empresas-familiares>

Soto, A. (2007, Agosto 27) *Sólo un tercio de las empresas familiares llegan a la segunda generación*, [en línea].Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/43/43759/detalle.htm>

Valda, J. (2006, Junio 16) *Pequeña y mediana empresa: los retos son de gestión, no de técnica*, [en línea].Obtenida el 13 de marzo de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-retos-de-gestion-y-tecnica.htm>