

CONTINUANDO CON EL PROCESO DE PROTOCOLO FAMILIAR (II)

Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE)
Profesor Titular del INALDE
Especialista en empresa familiar

María Piedad López V
Asistente de investigación
Área empresa familiar – INALDE

Qué tipo de empresa familiar se quiere ser.

Cuando se trata de definir qué tipo de empresa familiar se quiere ser, es inevitable volver al para qué y el por qué del negocio, a su misión y visión y a la reflexión sobre: a)Cuál es el objetivo o fin para el que los miembros de la familia formaron el negocio; b)Hacia donde pretenden proyectar su negocio; y c) Cómo van a lograr alcanzar su objetivo en un futuro.

Al concretar el tipo de empresa familiar, basado en una visión y misión coherente entre la familia y el negocio, los miembros de la familia deben definir en qué clase de negocio se van a ubicar y cuáles serán los aspectos centrales del mismo. Por lo tanto, deben tener claridad sobre temas como:

- **Unidades de negocio:** se refieren a las divisiones que actúan en sectores específicos en los cuales compite la empresa. En este punto es necesario definir cuántas y cuáles unidades de negocio tiene o tendrá su empresa familiar o por el contrario en cuáles no se debería ingresar.
- **Estrategia corporativa:** en esta estrategia se definen la visión y misión de la empresa, sus productos, sus ventajas competitivas, la estructura de capital, la distribución de los recursos y la diversificación del riesgo.
- **Objetivos principales:** en los cuales se establecen la misión y visión de la empresa.
- **Apertura de capital:** en este aspecto se define el capital disponible para externos.
- **Actitud de los accionistas:** como accionistas de la empresa, es preciso reflexionar sobre las actitudes y comportamientos en relación con los temas de la empresa y de la familia.
- **Clase de empresa familiar¹:** desde el enfoque de la naturaleza del trabajo que los miembros de la familia realizan en su empresa, se pueden distinguir cinco clases de empresa familiar:

¹ Gallo, M. El Protocolo Familiar, IESE, 2003

- La "empresa de trabajo familiar": empresa en la que se tiene la intención de admitir a todos los que voluntariamente desean incorporarse. Lo que no quiere decir que todos tengan que desempeñar tareas del mismo nivel de responsabilidad, pues éstas se deben asignar según las competencias profesionales de cada persona, ni que todos tengan el mismo sueldo, pues éstos deben ser a valor de mercado.
- La "empresa de dirección familiar": empresa en la que solamente se permite la incorporación de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o pueden llegar a estarlo en un período breve de tiempo.
- La "empresa de gobierno familiar": empresa en la que los miembros de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno, como miembros del directorio de una empresa de cabecera o de los consejos de sus filiales. Cabe anotar que los miembros de la familia deben contar con la formación necesaria para desempeñar estos cargos de gobierno.
- La "empresa de inversión familiar": empresa en la que se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa de cabecera, que cada vez se va asemejando más a una "cartera de negocios".
- La "empresa de coyuntura familiar": en este tipo de empresa, la familia propietaria y el equipo de alta dirección conocen que debido, por ejemplo, a las circunstancias de un entorno competitivo que hacen precisa la inversión de grandes capitales, o a unos niveles de crecimiento y cambio muy rápidos y elevados, en algún momento de un futuro no muy lejano se tendrá que "perder" el carácter de empresa familiar si se quiere competir con éxito en el mercado.

Preguntas guía para definir el tipo de empresa familiar que se quiere ser.

- ¿Articulamos y relacionamos la visión y la misión de la empresa entre ellas?
- ¿Cuál es la visión compartida del futuro del negocio familiar?
- ¿En cuáles negocios deberíamos estar y en cuáles no?
- ¿Cuáles negocios deberían tener una mayor inversión? ¿Cuáles no?
- ¿Estamos dispuestos a la apertura de capital? ¿Hasta qué monto?
- ¿Incentivamos la innovación, la toma de riesgos y las nuevas ideas ?
- ¿Dentro de la empresa se aceptan todos aquellos miembros familiares que desean pertenecer al negocio, independiente del cargo a desempeñar?
- ¿Dentro de la empresa, solo se permite la incorporación de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o pueden llegar a estarlo en un período breve de tiempo?
- ¿Dentro de la empresa, los miembros de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno (Directorio, Consejo de Familia)?
- ¿Dentro de la empresa se promueve que los miembros de la familia emprendan sus propias actividades al interior de la empresa de cabecera?
- ¿Dentro de la familia se tiene la sensación que la continuidad de la empresa depende del entorno en el que se encuentra?

Qué esperar de la empresa familiar

Los lineamientos a largo plazo de la estrategia y de la organización, pueden resultar significativos en el momento en que la familia deba comprender lo que "razonablemente" puede esperar de su empresa. Por esta razón, en cuanto a la estrategia, es importante tener en cuenta (Gallo, M. 2003):

- El ámbito (s) de producto y de mercado en los que la empresa quiere competir.
- El ámbito de la geografía en la que se propone estar presente.
- Las ventajas competitivas a conservar y a lograr en el futuro.
- Los índices de crecimiento y rentabilidad que se pretenden alcanzar.

En cuanto a las expectativas de los propietarios frente a la empresa como organización, (Gallo, M, 2003), es indispensable referirse a:

- Información frecuente, completa y veraz sobre las actividades de la empresa y la situación del entorno.
- Una información suficientemente “precisa” sobre los niveles de riesgo económico con los que se conducirá la actividad empresarial.
- Un “compromiso” sobre la liquidez que pueden esperar de su patrimonio.
- Una política de dividendos coherente con las prácticas del mercado.

Preguntas guía para definir las expectativas de los miembros de la empresa frente a ésta.

- ¿Se han establecido lineamientos a largo plazo para la estrategia y para la organización?
- ¿Se tienen claras las ventajas competitivas que la empresa quiere conservar y cuáles se quieren desarrollar en el futuro?
- ¿Dentro de la empresa, se han establecido índices de crecimiento y rentabilidad que se pretenden alcanzar?
- ¿Qué tipo de estructura organizativa se ha implantado en la empresa o cuál se piensa implantar: una estructura funcional, una estructura divisional, una estructura tipo holding?
- ¿Los propietarios de la empresa cuentan con información frecuente, completa y veraz sobre las actividades de la empresa y la situación del entorno?
- ¿Los propietarios de la empresa cuentan con información precisa sobre los niveles de riesgo económico que implica la actividad empresarial?
- ¿Se tiene claro un “compromiso” sobre la liquidez que pueden esperar los propietarios de su patrimonio?
- ¿Dentro de la empresa se maneja una política de dividendos coherente con las prácticas del mercado?

Cuándo dejar de ser una empresa familiar

Antes de presentar las razones por las cuales se dejaría de ser empresa familiar, exponemos los motivos por los cuales continuar siendo una empresa familiar:

- Las empresas familiares continúan siendo la espina dorsal del desarrollo económico de un país.
- La transmisión de valores, el mantener el legado de un negocio familiar, su historia familiar, son aspectos que convencen y apoyan a otras empresas familiares a seguir adelante.
- Fortalecen la unidad familiar en torno al trabajo diario en la empresa.
- Consolidan valores como la excelencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y austeridad.

- Desarrollan una visión compartida entre la empresa y la familia en pro del bienestar social.
- Conservan el status de vida de una familia.
- Preservan la seguridad de una herencia.

Sin embargo, algunas situaciones que colocan en riesgo la unidad familiar o la continuidad de la empresa, colocan sobre la mesa la opción de dejar de ser empresa familiar. A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales una empresa familiar debe convertirse en una empresa no familiar:

- **Diferencias profesionales:** los miembros de la empresa deben definir qué tipo de diferencias o roces profesionales serían definitivos como para dejar de ser empresa familiar.
- **Razones:** son los motivos, hechos o acciones que ameritan dejar de ser una empresa familiar.
- **Evoluciones del entorno:** se deben analizar las condiciones en las que se encuentra la empresa frente a su entorno y definir si ésta es capaz de competir en este entorno y frente a otras empresas.
- **Defensa del patrimonio:** ante determinadas circunstancias los miembros de la familia y de la empresa deben preguntarse: ¿Es más importante que la familia permanezca unida o que la empresa permanezca unida?.
- **Cumplimiento del protocolo familiar:** el incumplimiento de los temas pactados en el protocolo por parte de los miembros de la empresa, puede acabar con la misma.
- **Actitud ante ofertas de compra:** se refiere al comportamiento que los miembros de la familia y de la empresa tendrán cuando otros miembros propongan venderla.
- **Separación forzosa de algún accionista:** deben definirse los mecanismos que se utilizarán para comprar las acciones de algún accionista que quiera o deba separarse de la empresa.

Preguntas guía para definir cuándo dejar de ser una empresa familiar.

- ¿Tiene sentido que la familia permanezca unida por esta empresa?
- ¿La empresa tiene clara su supervivencia a futuro o existen amenazas que la pueden poner en peligro?
- ¿Existe un conflicto muy grave entre los fundadores de la empresa (padre y madre), que puede terminar en una separación?
- Existe una oferta de compra de la empresa que implica un gran negocio, ¿Estamos dispuestos a venderla en dicho caso?
- ¿A menudo se presentan conflictos entre los miembros familiares en el trabajo diario de la empresa?
- Ha muerto la persona con mayor know-how de la compañía y los demás miembros no conocemos el negocio ¿Deberíamos venderla?
- ¿Las metas y objetivos de la empresa son compartidas por sus miembros?
- ¿La empresa funciona con una estrategia adecuada a los cambios del entorno?
- ¿Los miembros familiares que trabajan en la empresa y sus empleados, cumplen con los aspectos establecidos en el protocolo familiar?
- ¿Dentro de la empresa existe un mecanismo definido para la compra y venta de acciones?
- ¿Los valores que se viven en la empresa son los mismos que se tienen en la familia?
- ¿La estrategia de la empresa corresponde a los valores que quiere transmitir la familia?

En nuestro próximo artículo terminaremos el ciclo del protocolo familiar con los temas que involucran las relaciones de la familia con la empresa:

- El trabajo en la empresa familiar
- La propiedad en la empresa familiar
- Órganos de gobierno en la empresa familiar
- Seguridad de los miembros de la familia y de la empresa