



Las empresas familiares y el modelo de negocio



*Por: Ing Gonzalo Pérez
Consultor Senior NRG Consultores, C.A*

"... Si la empresa funciona sin el propietario, se tiene un negocio, si la empresa no puede funcionar sin el propietario, se tiene un simple trabajo; en todo caso el propietario es dueño de su empleo". Hay una gran diferencia entre tener un negocio y trabajar en un negocio el cual uno es dueño..."

Hay números verdaderamente desalentadores con respecto al éxito de las empresas familiares, "... el 57% de las pequeñas empresas fracasan en su primer año y el 80% fracasan antes de cumplir cinco años..." , otros refieren que "... sólo el 5 % de las empresas familiares continúan creando valor hasta la tercera

generación...¹". La mayoría de las empresa familiares viven en un verdadero caos, les falta desarrollar esquemas de negocio que funcionen.

Las estadísticas muestran que las empresas familiares presentan una serie de problemas específicos que dificultan su continuidad. La probabilidad que tienen de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja. Así, se ha destacado que sólo tienen éxito en la realización de la sucesión de la dirección y de la propiedad un 30-40 % de las empresas. Lo mismo puede señalarse en cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la segunda y la tercera generación. En el caso específico de Europa, se señala que la empresa familiar tiene una antigüedad media que está relacionada con su dimensión: 13 años en las empresas que tienen menos de 50 personas, 24 años las que tienen entre 51 y 200 personas, y 36 años las

¹ Keeping the family in business. Heinz - Peter Elstrodt



que tienen más de 200 personas. Como consecuencia de ello, sólo un número limitado de empresas superan los 50-60 años de vida.

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; Si la empresa funciona sin el propietario, se tiene un negocio, si la empresa no puede funcionar sin el propietario se tiene un simple trabajo.

Los dueños de empresas familiares deben entender que para mejorar la productividad de sus negocios y generar valor necesitan desarrollar un modelo de negocio propio. Dicho modelo debe considerar entre otros: El futuro de la empresa, es decir la Estrategia, el Esquema de Gobernabilidad, denominado sencillamente Junta de Gobierno, el cual incluye las reglas de interacción y los límites de actuación de los miembros de la empresa, el modelo de Reportes de Gestión o sistema de

rendición de cuentas, Los procesos claves, la red de valor, que incluye a los proveedores, contratistas, relacionados e incluso el medio ambiente que les rodea, el personal y la tecnología, sobretodo en los aspectos relacionados con el desarrollo de competencias claves y su profesionalización.

La mayoría de los pequeños empresarios no entienden que en los negocios que mejor funcionan, existe un conjunto de reglas y normas (modelo de negocio) que manejan el negocio y que las personas son para administrar dicho modelo y no para que el negocio sea quién los administre.

Elementos del modelo de negocio

1. La estrategia. "¿ La búsqueda de la trascendencia ?"

Las empresas, como las personas crecen, y el crecer requiere cambios. La mayoría de las empresas se manejan de acuerdo a lo que quiere



el dueño y no de acuerdo a lo que necesita la empresa. Las condiciones bajo las cuales fue creada la empresa no son las mismas luego de años de funcionamiento, el empresario debe estar preparado para afrontar estos cambios. Los empresarios exitosos comienzan con una visión del futuro bien definida, y luego regresan al presente para ajustarlo a su visión del futuro. En contraste con comenzar con un presente y mirar hacia el futuro con la esperanza de mantenerlo lo mas parecido al presente posible.

Los cambios que llegan a las empresas familiares provienen de distintos orígenes: apertura de mercados, intensa inversión en conocimiento, amortización cada vez más rápida de esos conocimientos, abandono de recetas ya probadas. El desafío de todos los días para las empresas familiares será enfrentarse a grados crecientes de severidad consigo mismas, generación y regeneración constantes de objetivos cada vez más ambiciosos y obtención de

productividades que superen a las anteriores.

La estrategia implica definir qué cosas se deben hacer y qué cosas no se deben hacer. ¿ En qué procesos deben ser excelentes?. ¿ Qué servicios, productos o soluciones proveer? , ¿cómo proveerlos?, ¿cómo prepararse para el futuro?. ¿Qué buscan los clientes para cautivarlos en lugar de que puedo hacer con lo que tengo?.

La estrategia también implica considerar el "problema" de la sucesión, la mayoría de empresas tienen o han tenido dificultades para realizar el relevo del líder familiar de la empresa. Contar con un plan definido, conocido y aprobado por los integrantes de la "familia empresaria" sobre la forma de sucesión ayuda realmente a minimizar los grandes problemas que se suceden al momento del relevo generacional.



2. El esquema de Gobernabilidad. "La democratización de las decisiones"

Las empresas familiares se caracterizan por una estructura organizativa mayoritariamente personalista: con una limitada formalización, una elevada centralización de las decisiones en la gerencia, elevada dependencia de los líderes familiares, una baja utilización de comités directivos, y una reducida formación del equipo directivo en gestión. Igualmente, una reducida definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad y una limitada utilización habitual de consultores por parte de la alta dirección.

La gobernabilidad se refiere al conjunto de reglas, procedimientos y prácticas establecidas en la empresa que establecen los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos y sus organizaciones. La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. El concepto de gobernabilidad reconoce que las instituciones no son organizaciones autómatas que pueden ser modificadas

sólo con recursos de ingeniería instrumental, sino que son construcciones del proceso social fruto de la historia y de la responsabilidad principalmente de sus integrantes.

Las empresas familiares deben considerar el uso de los elementos básicos que caracterizan la gobernabilidad: La Junta Directiva, el presidente, los Directores, los Comités, y el Sistema de Rendición de Cuentas.

La Junta Directiva: Es el órgano administrativo de la empresa, con las más amplias atribuciones de administración y disposición, sin otras limitaciones que las establecidas en la ley y los estatutos. Aprueba la dirección estratégica de la corporación, hace el seguimiento del desempeño en función del plan de negocios y ejerce el control de acuerdo con los intereses de los accionistas.

El presidente: La dirección inmediata y la gestión diaria de los negocios de la



sociedad están a cargo del presidente, quien además es su representante legal. El presidente ejerce la representación de la sociedad de acuerdo a lo establecido en sus estatutos.

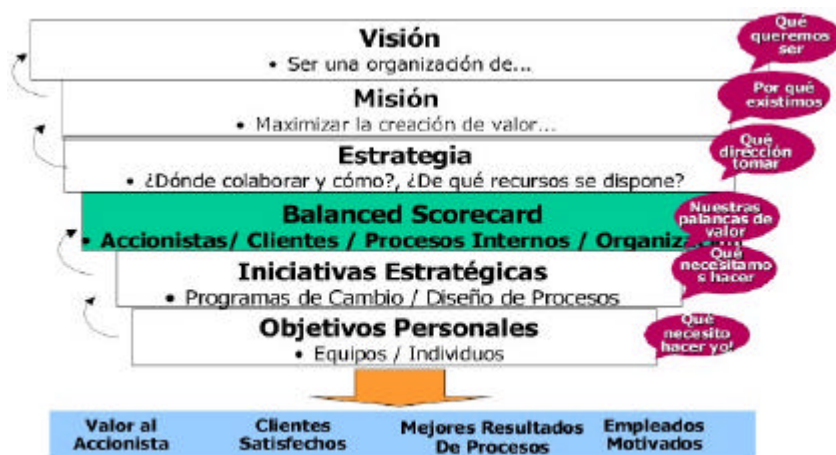
Directores: Tienen como función apoyar las actividades de planificación, coordinación, supervisión y control de la corporación y otras funciones que delegue la junta directiva. Adicionalmente facilita el trabajo de dirección y administración, preside los comités creados por la junta directiva, así como sirve de enlace entre las distintas organizaciones.

Los Comités: Tienen como objetivo facilitar el trabajo de dirección y administración de las actividades de la junta directiva. Generalmente existen los Comité de Operaciones, y el Comité de Ofertas y Contratación.

3. El sistema de rendición de Cuentas. "Los reportes de Gestión o el control oportuno"

Es el Proceso mediante el cual se

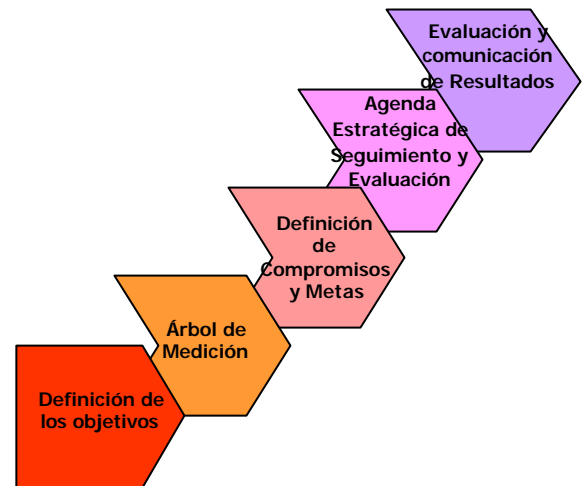
establece y evalúa periódicamente la gestión de los recursos empleados por el negocio y la organización a través de indicadores tanto del área financiera como del área de clientes, de personal y de los procesos internos, de desempeño y cumplimiento de leyes, políticas y normas corporativas; desde el nivel del accionista hasta el empleado. El sistema de rendición de cuentas se fundamenta en un sistema de delegación de autoridad tanto financiera como administrativa, que permite ejercer la responsabilidad en las distintas instancias en la organización, de tal forma de apoyar un proceso de toma de decisiones preciso, confiable y ágil en la empresa. Para el logro de su Misión y Visión, las



empresas familiares deben focalizar su sistema de reportes de gestión en cada área de la empresa. También debe definir los mecanismos de trabajo necesarios que permitan organizar, coordinar, tomar decisiones, controlar el trabajo y asegurar que las personas de la organización tengan acceso a información, conocimiento y experiencia que les permita agregar valor con autonomía, en los límites definidos. El punto crítico del diseño de un Sistema de Rendición de Cuentas o sistema de reporte de gestión, es que se logre "traducir" la estrategia de los accionistas en términos operacionales, entendibles y aplicables por todos los miembros de la organización.

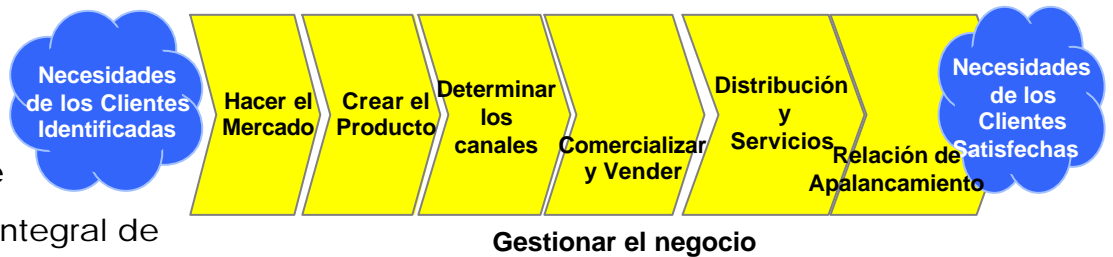
Un buen sistema de rendición de cuentas debe estar compuesto de los siguientes elementos: Estrategia, Indicadores, Metas, Seguimiento y Evaluación. De esta manera, se logra una visión integral de tres procesos que suelen ser gerencios

de manera separada: planificación, ejecución (gestión) y evaluación de la gestión. Esquemáticamente se puede visualizar de la siguiente manera:



4. Los procesos claves. ¿ Qué quiere el mercado ?, ¿ Qué puedo vender en lugar de qué puedo producir?

Se refiere a cómo debe *Trabajar la Empresa* para producir resultados en lugar de decir "¿Qué trabajo hay que hacer?". Se debe entender a la



empresa como un modelo de negocio



para producir resultados externos en vez de un lugar donde la gente trabaja para producir ingresos.

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. Permiten conocer las interrelaciones dentro y entre los distintos departamentos que conforman el negocio.

Cada negocio tiene un único conjunto de procesos que agregan valor. Las empresas deben enfocarse en aquellas operaciones críticas que causan mayor impacto a la satisfacción de las necesidades del cliente y las expectativas de los accionistas, es decir generan mayor valor.

5. La red de valor. ¿ Quiénes son mis aliados ?

Se refiere a los componentes que rodean la empresa, que complementan y amplían sus recursos. Forman parte de la red de valor los proveedores, los socios y

las coaliciones. Hoy en día un porcentaje alto de los recursos no pertenecen necesariamente a la empresa. El diseño y administración de esta red puede ser fuente de beneficio mutuo.

Las relaciones estrechas y privilegiadas con los proveedores es un elemento novedoso en el modelo de negocio, permite potenciar y ampliar el área de acción de la empresa. Los socios aportan complementos críticos a un producto final o solución total. Una utilización imaginativa de los socios puede ser clave para mejorar la competitividad de las empresas familiares. Los tiempos actuales, de continuos cambios e innovación requieren que la empresa forme coaliciones con competidores que posean intereses iguales a fin de compartir riesgos y recompensas. El empresario actual debe olvidarse de tener una empresa "solo de él", las relaciones de alianzas permiten incrementar el valor de la empresa en general.

6. El Personal y la tecnología. ¿La empresa como empleador de la familia?

La mayoría de las pequeñas empresas están organizadas alrededor del personal, no alrededor de los procesos. Esto genera desempeños inconsistentes en el tiempo y grandes problemas cuando un empleado se marcha.

La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. En general el problema de la profesionalización afecta especialmente a las empresas con una plantilla inferior a 250 personas y, especialmente, a las que tienen una plantilla que no supera las 50 personas. Las empresas del tipo familiar deben desarrollar una política de recursos humanos: deben definir políticas de formación, de promoción y planes de carrera, así como esquemas de



retribución, tanto para los empleados como para los integrantes de la familia que laboran en la empresa.

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 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.

Una de las típicas demandas es la de generar puestos de trabajo para los miembros de la familia. El razonamiento es similar al que sostiene la demanda de pagos en especies: "Ya que soy accionista y no puedo conseguir dinero, mi hijo (o cualquier otra persona de mi familia) tiene que



tener derecho a entrar en la empresa y a que le den un buen trabajo". Es obvia la importancia de este tema cuando se enfrenta un ambiente macroeconómico como el actual, con un elevado índice de desempleo. La cuestión es, entonces: "Si soy accionista y estoy insatisfecho con los resultados que obtengo por mi inversión (real o heredada), y tampoco puedo lograr que mis hijos tengan un trabajo en la empresa, ¿para qué seguir? Parece que todo mi papel es mantener mi capital de modo que otros familiares, los que operan en la empresa, tengan un juguete más grande". De allí a generar una crisis importante hay un paso. Y cualquiera de los caminos es riesgoso: provocar una entrada no requerida o darle un portazo en la cara al hijo de un socio son decisiones con resultados peligrosos para la vida societaria.

Comentarios Finales

El Modelo de Negocio, es la forma como se relacionan los elementos de una empresa con el fin de alcanzar su sentido

de dirección, la misión, a través de una propuesta de valor.

El Modelo de Negocio no es estático evoluciona con el paso del tiempo y con el desarrollo de la empresa. Cada cambio importante en algún elemento de la empresa, significa un cambio en su Modelo de Negocio.

La definición detallada de los elementos que forman parte del Modelo de Negocio en la empresa ayuda al entendimiento de los procesos de cambios pasados y permite afrontar con mayor disposición los cambios futuros y mejora el control y productividad de los negocios.

Bibliografía

- AMAT, J.M. "La continuidad de la empresa familiar". Gestión 2000. Barcelona. 3ª edición. 2001.
- Michael E. Gerber. El mito del emprendedor. E-myth. 1997
- Heinz - Peter Elstrodt. Keeping the family in business. The Mckinsey Quartely 2003. No. 4
- Carlos Kaplun. Gestión en Empresas de Familia. Argentina. 1999