



TRAMPAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Primera trampa: confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o gobierno.

1. Una de las claves del éxito en la continuidad de las empresas familiares reside en entender lo que significa ser propietario, directivo y miembro del consejo de administración/junta directiva/.
2. Ser propietario no garantiza ser un buen líder ni tener las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa.
3. Los hijos, independientemente de la profesión que hayan elegido, debe primar la libertad para que ellos escojan su proyecto de vida, necesitan adquirir los conocimientos básicos para formar parte de una asamblea general de accionistas/junta general de accionistas.



Primera trampa: confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o gobierno.

1. Hoy en día, no se hace énfasis en formar a propietarios en nuestras escuelas de negocios, se forma a directivos, en algunas a ejecutivos, haciéndose evidente la necesidad de contar con programas de formación para propietarios que desarrollen temas como:

- Estrategia
- Visión patrimonial
- Finanzas
- control



Funciones del propietario, del directivo y del miembro del consejo de administración

1. Funciones del propietario.

- Preservar e incrementar el patrimonio de su empresa.
- Nombrar al consejo de administración/junta directiva/directorio que guíe adecuadamente a la organización.
- Definir el porcentaje de dividendos a retirar en una organización.
- Nombrar a la auditora fiscal o auditora externa.

Funciones del propietario, del directivo y del miembro del consejo de administración

Funciones del miembro del consejo de administración/junta directiva/directorio.

- Velar por el patrimonio de los accionistas
- Buscar un equilibrio entre los intereses de los accionistas y los intereses de los stakeholders y demás partícipes de la organización.
- Desarrollar a los empleados de la organización al igual que a los miembros de la familiar propietaria.



Funciones del propietario, del directivo y del miembro del consejo de administración

Funciones del directivo.

- Hacer cumplir la estrategia de la organización.
- Promover el crecimiento de la empresa y de sus personas.
- Lograr que los diferentes colaboradores hagan lo necesario para cumplir con estos objetivos.

Segunda trampa: confundir los flujos económicos en la Empresa Familiar

Por lo general se manifiesta cuando la empresa familiar no cumple con las reglas del mercado para generar y repartir adecuadamente el valor económico agregado.

- Remuneración de los miembros y directivos de la empresa
 - Los miembros de la familia que trabajen en la empresa deberán recibir salarios acordes al mercado y, por ningún motivo, una retribución inferior o superior a la que recibirían en el mismo cargo y con iguales resultados un trabajador no miembro de la familia.
 - Respecto al sistema de remuneración para los principales cargos directivos, se recomienda contemplar una porción fija y una variable.

Segunda trampa: confundir los flujos económicos en la Empresa Familiar

- Rendimiento e inversión del capital de la empresa.
 - Si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no está acorde con el comportamiento de la empresa, ésta puede capitalizarse o descapitalizarse inadecuadamente, ocasionando la separación de sus accionistas.
- Relación Estado-Empresa.
 - Algunas empresas no pagan sus impuestos reales al Estado, estableciendo una doble contabilidad. Este hecho habitualmente es conocido por algunos empleados y, en el momento en que se presentan diferencias entre éstos y la familia, suele ser utilizado como mecanismo de “chantaje”, colocando en peligro a la unidad familiar y a la misma empresa; dependiendo de la gravedad del asunto.



Segunda trampa: confundir los flujos económicos en la Empresa Familiar

- Compra y venta a los proveedores y clientes de la empresa.
 - Cuando uno de los miembros de la familia se convierte en cliente o proveedor de la empresa, se presentan situaciones similares a la de la remuneración de uno de estos. Al entrar en juego los lazos afectivos, se impide que la empresa le ofrezca a este miembro familiar un trato igual al que se le brinda a proveedores y clientes externos, lo que dificulta que se le venda o compre al valor del mercado.
- Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa.
 - La trampa en la que se cae usualmente es la de incluir activos de la familia en la empresa, como el apartamento del matrimonio, los vehículos de la familia, la finca de recreo o la bodega no utilizada.
 - La mejor forma de evitar esta situación es separar los activos no relacionados con la actividad empresarial y asignarlos a otra empresa que se encargue de hacerlos producir.



Tercera trampa: confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales

Permitir que los sentimientos de afecto impidan la exigencia de resultados laborales genera conflictos familiares, en su mayoría públicos ante los empleados de la empresa, promoviendo la formación de parcelas y bandos dentro de la misma.

Otro aspecto que caracteriza la confusión de los lazos de afecto con los contractuales en la empresa familiar es el reparto de la propiedad y las responsabilidades en la empresa según el criterio de equidad, y no según el de justicia.

En la Empresa Familiar, prima la equidad, que es una condición necesaria pero no suficiente para ser justos con las capacidades de los hijos.



Cuarta trampa: retrasar innecesariamente la sucesión

Se refiere tanto a la sucesión directiva como a la de la propiedad.

En la mayoría de las empresas, no se forma a los hijos para asumir la sucesión, pues el fundador no lo considera necesario, ya que según su criterio, él siempre estará en condiciones de dirigir la empresa hasta sus últimos días.

La triple coincidencia.

La maduración del producto, las capacidades directivas del fundador disminuidas y el mantener el estatus económico de la familia son hechos que se presentan al mismo tiempo.

Cuarta trampa: retrasar innecesariamente la sucesión

El ejercicio del poder.

Quizás la razón fundamental para retrasar la sucesión sea la de mantener el poder en las mismas manos, debido, tal vez, al temor a la soledad, a la muerte o a que destruyan el patrimonio.

Fases Padre-Hijo

Primera Fase. Adolescencia del hijo. En este rango de edades no se recomienda trabajar juntos. No bajo las ordenes inmediatas de su padre.

Segunda Fase. Padre entre 50 y 60. Hijo entre 25 y 28. El hijo terminó la universidad pero le falta experiencia. Trabajo de acuerdo con su experiencia.



Cuarta trampa: retrasar innecesariamente la sucesión

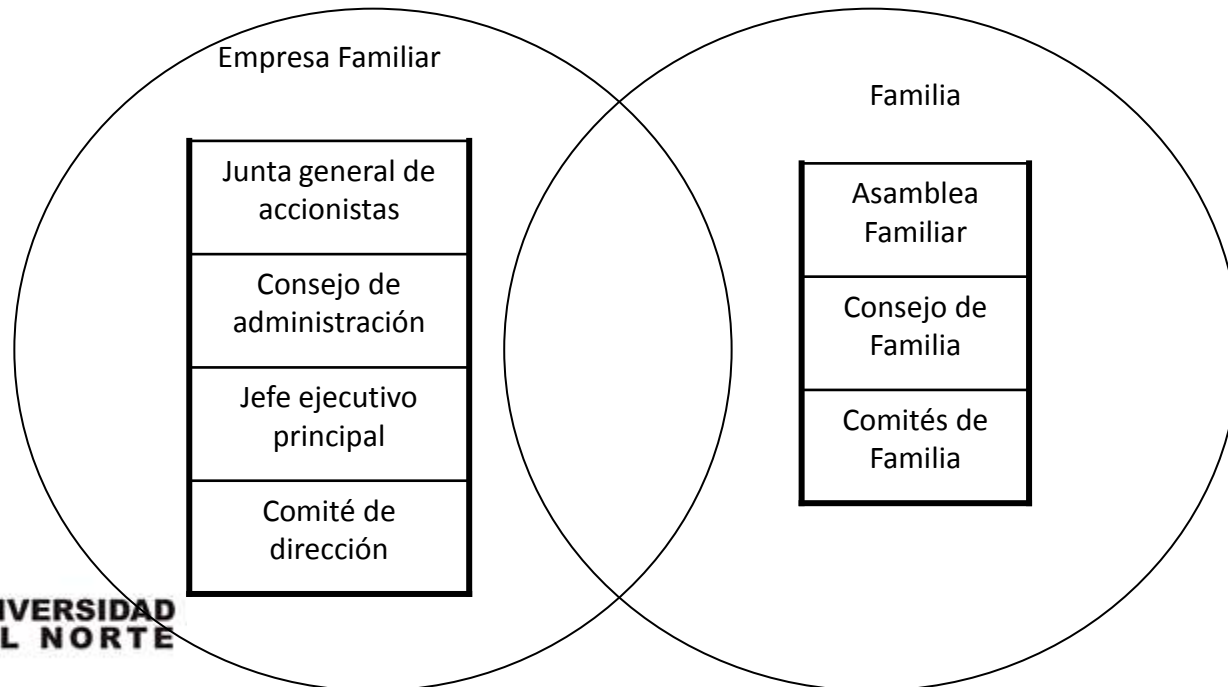
- **Tercera Fase.** Padre 65 e Hijo 35 años. Relación laboral difícil por la lucha del poder. Se recomienda considerar la opción de la sucesión.
- **Cuarta Fase.** Padre 75 e Hijo 50. Padre permanece al mando de la empresa y posibilidades de trabajar juntos, armónicamente se reduce.

Quinta trampa: confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.

1. En la empresa, los órganos y procesos de gobierno son los elementos de la estructura organizativa y de los sistemas de trabajo que determinan las decisiones más importantes para el cumplimiento de la función social que, como empresa, le es propia.
2. En la vida real de las empresas, la frontera entre gobierno y dirección varía mucho por múltiples circunstancias.
3. El nacimiento de las empresas familiares como empresas propiedad de una o de muy pocas personas, su desarrollo a lo largo de muchos años, sin casi ningún cambio en la estructura de la propiedad ni en la estructura de responsabilidades ni, por tanto, en la dirección de las actividades, conduce a que, con frecuencia, no establezcan o separen, en términos operativos y de manera suficiente, los órganos de gobierno de los de dirección y mezclen sus tareas concentrándolo todo en “uno”.

Quinta trampa: confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.

1. Cuando la empresa ha formulado un protocolo familiar, la estructura de sus órganos de gobierno es más amplia, pues aparecen los correspondientes al gobierno de las relaciones de la familia con la empresa y a la consecución de otros objetivos relacionados con la familia y no con la empresa.



Quinta trampa: confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.

1. De acuerdo con las prácticas más generalizadas, el protocolo familiar es “un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido” para que, a causa de las relaciones entre la empresa y la familia, no se caiga en las trampas indicadas anteriormente.
2. Se espera que se conduzca todo de manera que no se erosione la <<unidad>> entre los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, y no se produzca una pérdida de su intensidad en su “compromiso” para conseguir que la empresa evolucione de la mejor manera posible en su crecimiento y desarrollo.

Sexta trampa: creerse inmune a las cinco trampas anteriores.

1. Toda Empresa Familiar es susceptible de caer en algunas de estas trampas, y es necesario que la familia sea consciente de su vulnerabilidad y busque acuerdos entre los propietarios para evitarlas.





GRACIAS

www.bancoldex.com