



EMPRESAS FAMILIARES: CÓMO MEJORAR SU GESTIÓN

Pedro Orueta Arregui
poa@orueta.cl



DATOS RELEVANTES PYME'S

Datos Empresas Familiares



- Las empresas familiares constituyen las unidades económicas más antiguas y comunes del mundo.
- Representan 2/3 de las empresas del mundo.
- Constituyen entre el 80% y 90% del tejido empresarial de USA, aportando el 50% del PIB y 60% del empleo.
- El 37% de los integrantes de la lista Fortune 500 son empresas familiares.
- El 33% de las empresas del índice S&P 500 son empresas familiares.

Datos Empresas Familiares



En América Latina casi el 90% de las compañías son Empresas Familiares

- En Chile el 91% de los establecimientos son PYMES.
- En Chile generan el 62% del empleo.
- Los mayores productos innovadores salen desde las PYMES. En el año 2018, el 97% de los productos nuevos vino de PYMES.

Datos Empresas Familiares

- 70% de las empresas familiares desaparece antes del 7º año.
- El 30% restante tiene una crisis severa antes de los 25 años.
- Menos del 10% supera la tercera generación.

DIVERSOS ESTUDIOS HAN COMPROBADO:

- **Las empresas familiares crecen más** en términos de ventas y ganancias que las no familiares.
- **Mayor compromiso de los empleados** por garantizar buena calidad y buenas relaciones con grupos de interés.
- **Mayor posibilidad de comunicación** entre integrantes de distintos estamentos.
- **Transferencia de experiencia y conocimientos** entre generaciones – conservación de know how.

EMPRESAS FAMILIARES: ¿UN NEGOCIO DE POR VIDA?



- Sus miembros trabajan en equipo y tienen lazos fuertes.
- Suelen endeudarse menos que las que no son familiares.
- Es menos burocrática a la hora de la toma de decisiones.
- Son más flexibles, adaptándose de forma más rápida a los cambios del entorno.
- Los problemas se resuelven internamente y usan poco la asesoría externa formal.
- La lealtad, unidad, compromiso y dedicación al negocio son mucho más profundos y arraigados que en empresas no familiares.

Familia vs. Empresa



- **La empresa:** Sistema diseñado formalmente y con propósito de creación de riquezas.

- **La familia:** Sistema natural difícil de “diseñar” y con fuerte componente EMOCIONAL.

SISTEMA FAMILIAR

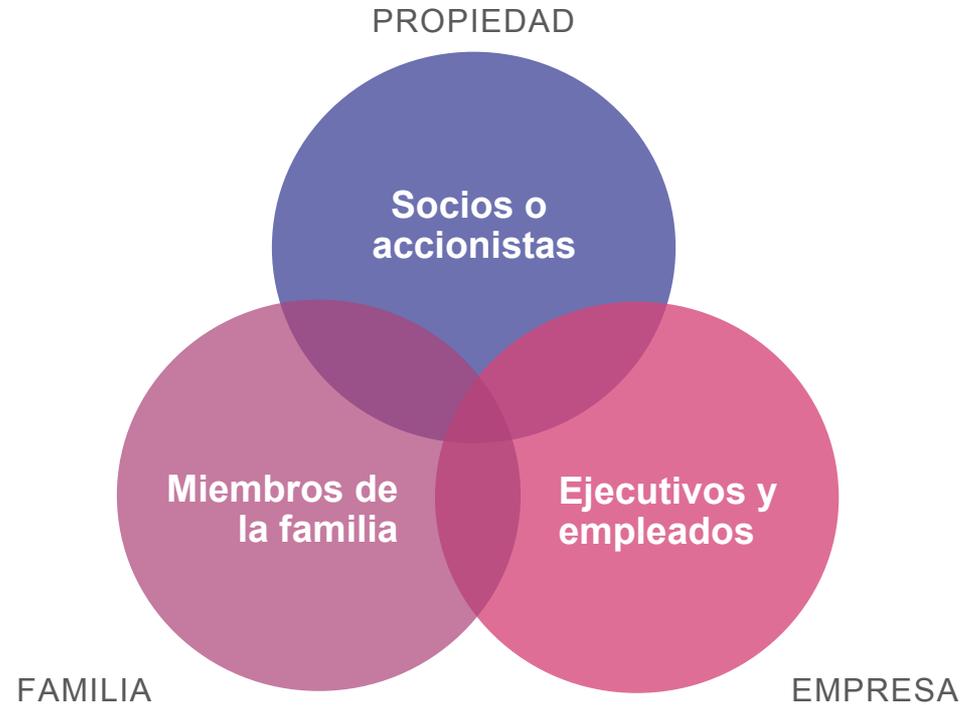
1. Aspecto emocional
2. Necesidades familiares
3. Estabilidad

SISTEMA EMPRESARIAL

1. Desempeño en la empresa
2. Necesidades del negocio
3. Gestión del cambio

LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

LAS EMPRESAS FAMILIARES
SON LA CONJUNCIÓN DE TRES
SUBSISTEMAS:



Factores del Fracaso de Empresas Familiares



- **Falta de planificación** formal de largo plazo con estrategias y objetivos claramente definidos en personas y responsabilidad.
- **Resistencia al cambio**, los padres se resisten a aceptar las críticas de los procesos que han realizado por décadas. Los hijos se sienten coartados por no poder llevar sus ideas o creatividad.
- **Soledad** de la autoridad se centraliza en una persona en vez de capacitar y delegar a herederos o empleados.
- **Mezcla de roles familiares y profesionales**, muchas veces los roles familiares se llevan a la empresa no siempre teniendo las capacidades, cualidades y liderazgo.

Factores del Fracaso de Empresas Familiares



- **Toma de decisiones inapropiadas:** Se carece de estructura formal para los asuntos importantes y toma de decisiones. Las decisiones son emocionales, con poco sustento financiero, contable y de mercado.
- **Carencias administrativas:** Falta de controles y sistemas administrativos estandarizados, con personal capacitado y asignación eficaz de recursos.
- **Control inapropiado:** Muchas veces por tener el control no se invita a socios externos y los puestos de trascendencia son ocupados por la familia.

Factores del Fracaso de Empresas Familiares



- **Toma de decisiones inapropiadas:** Se carece de estructura formal para los asuntos importantes y toma de decisiones. Las decisiones son emocionales, con poco sustento financiero, contable y de mercado.
- **Carencias administrativas:** Falta de controles y sistemas administrativos estandarizados, con personal capacitado y asignación eficaz de recursos.
- **Control inapropiado:** Muchas veces por tener el control no se invita a socios externos y los puestos de trascendencia son ocupados por la familia.

Sugerencias para empresas familiares

- La experiencia de empresas familiares con más de 100 años de vida

1. Conocer y familiarizarse con los factores que ocasionan el cierre de las empresas familiares.
2. Identificar cuáles de esos factores afectan a su empresa.
3. Tener absoluta disposición para elaborar las estrategias de sucesión, que garanticen la vida y permanencia del negocio.
4. Contar con foros formales para la toma de

decisiones: Consejo de administración / Consejo familiar: Ayudan a profesionalizar el negocio.

5. Separar las cuestiones laborales de las emocionales de la familia.
6. Asignar las funciones, responsabilidades, sueldos y prestación de acuerdo a las capacidades y aptitudes de cada persona y no por ser familiar.

Sugerencias para empresas familiares

- La experiencia de empresas familiares con más de 100 años de vida

7. Si no se cuenta con un familiar con las capacidades, tener la aptitud para

- contratar a un externo.

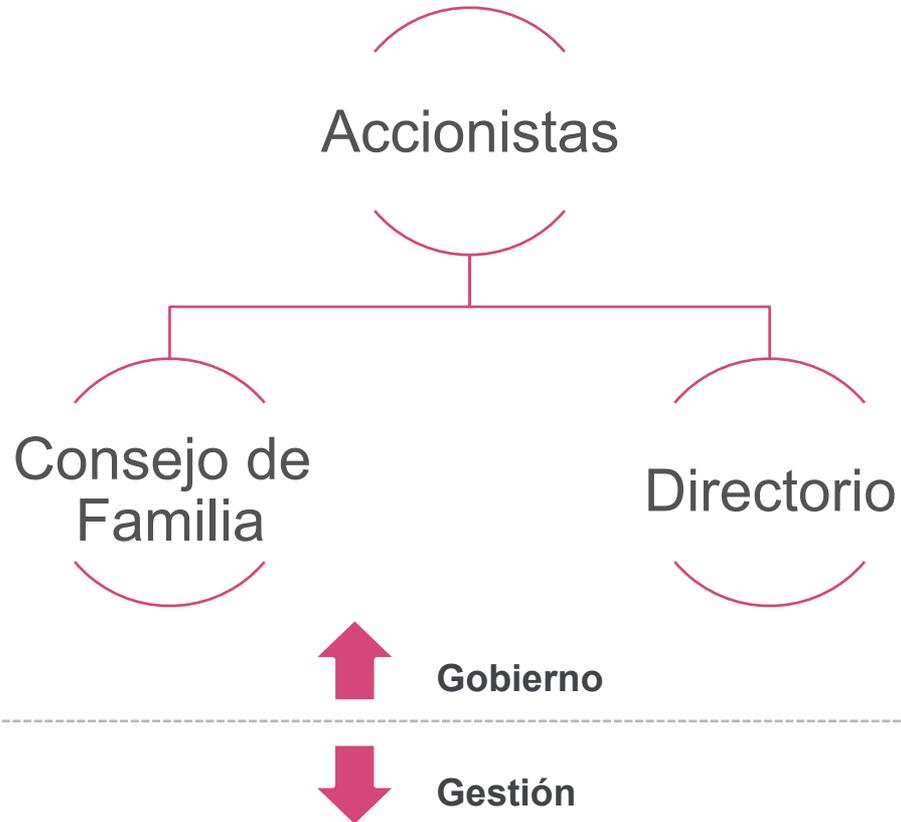
9. Profesionalizar las diversas áreas del negocio y los procesos internos: Elaborar y compartir estados financieros para su análisis y discusión, descripciones de cargo y su selección de acuerdo a eso.

10. Si alguien de la familia no quiere trabajar en la empresa, buscar formas de

participación en la sociedad.

13. La propiedad de la empresa es distinta de la operación de la misma.

EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



En Directorio



- Su misión es velar por los intereses de largo plazo de los accionistas y hacer crecer su patrimonio.
- Desgraciadamente, muchas empresas familiares no tienen un Directorio activo.

¿Qué decisiones suele tomar el Directorio?

- Grandes lineamientos o directrices respecto de la estrategia de la empresa.
- Proyectos que comprometen el patrimonio de la empresa, su imagen, etc.
- Evaluación de la marcha general de la empresa y sus negocios.
- Relación, evaluación y remoción del Gerente General y el equipo directivo superior.

En consejo de familia



- Es el órgano o institución que representa a la familia en la empresa familiar.
- Es una instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir los grandes temas en la relación empresa/familia.
- El consejo ayuda a clarificar los límites de los 3 círculos.
- Proporciona el ambiente ideal para instruir a los familiares acerca de los derechos y responsabilidades de la propiedad y la dirección.
- Permite crear una visión compartida de la empresa familiar.

Tareas del consejo de familia



- **Conciliadora:** Buscar la armonía y unidad familiar y prevenir conflictos.
- **Formativa:** “Educar” a la familia en los asuntos de la empresa y mantenerla informada.
- **Legislativa:** Elaborar el Protocolo o Constitución de la familia.

El protocolo de familia



- Es un documento que resume los acuerdos de la familia respecto de la relación entre familia, empresa y propiedad. También se le conoce como Constitución de la Familia.
- Tiene un carácter moral, no legal. Refleja, por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y buen gobierno de la empresa familiar.
- Algunos de los acuerdos contenidos en él pueden traducirse en un acuerdo o pacto de accionistas con forma legal.
- El Consejo Familiar es el órgano encargado de redactarlo y perfeccionarlo en el tiempo.

SIN EMBARGO, pocas empresas familiares son sostenibles en el tiempo



En general no es frecuente la permanencia por generaciones.

Las principales trabas son:

- Mayor complejidad: Posible interferencia de los conflictos familiares en la gestión empresarial.
- Informalidad: Pocos esfuerzos por establecer prácticas, normas y procedimientos de manera formal. Menor transparencia.
- Poca disciplina.
- Dificultad para definir roles.

ALGUNOS DATOS RELEVANTES EN EMPRESAS FAMILIARES

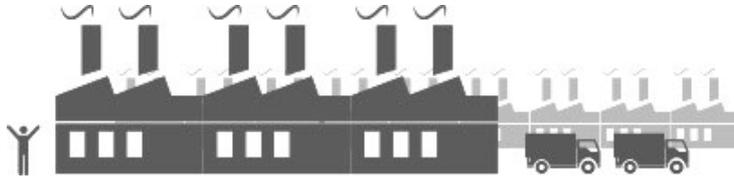
En general...



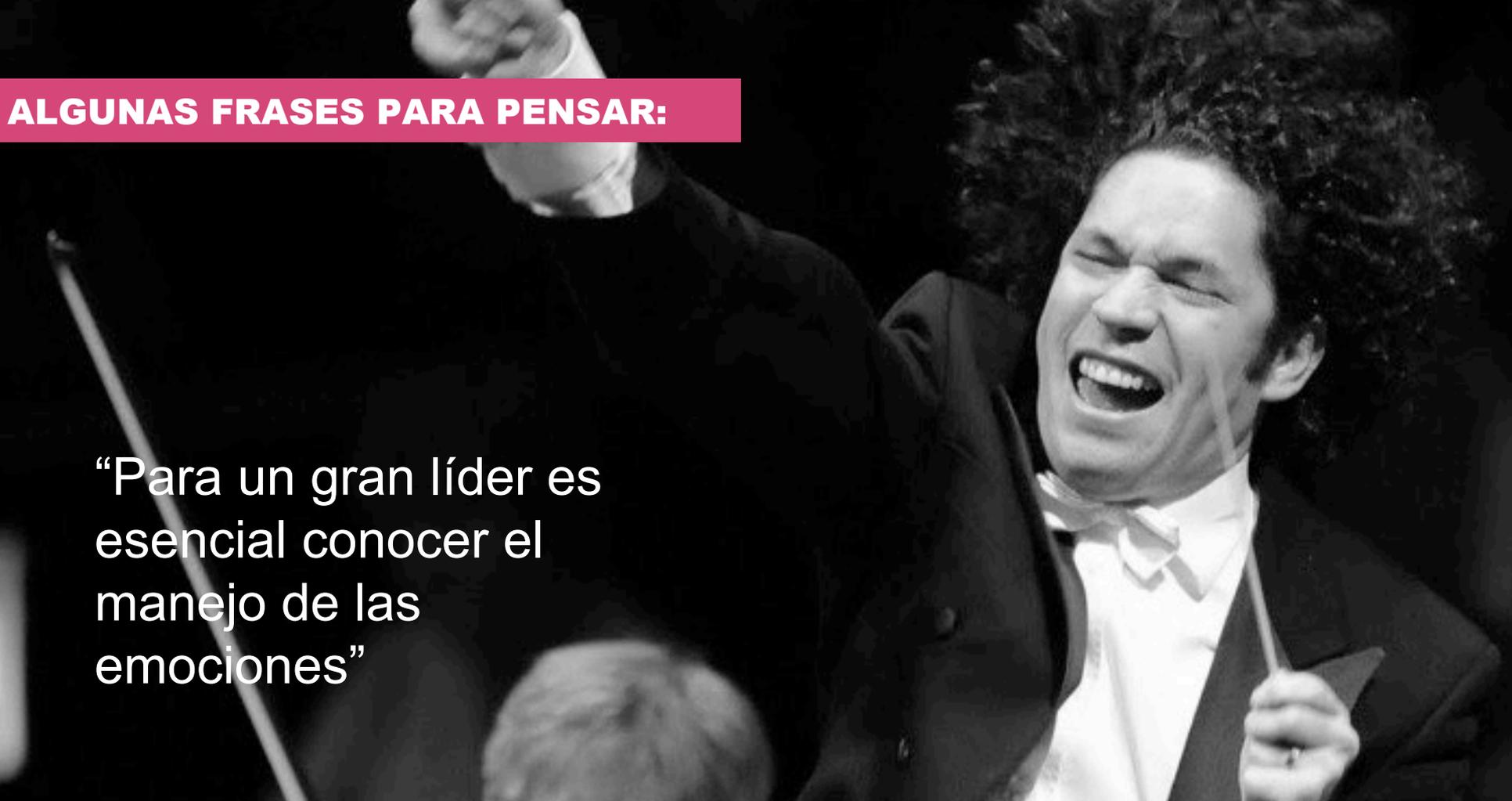
La primera generación
funda la compañía



La segunda generación
hace crecer la compañía



La tercera generación
expone la compañía



ALGUNAS FRASES PARA PENSAR:

“Para un gran líder es esencial conocer el manejo de las emociones”

ALGUNAS FRASES PARA PENSAR:

“La gente aprecia a quien se divierte haciendo lo que hace”



ERRORES EN LAS PYMES

LOS 7 ERRORES COMUNES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



1. Puestos y sueldos

A sus descendientes les dan sueldos elevados y suben la carga financiera.

2. Clientes con privilegios

Algunos clientes gozan de descuentos especiales.

3. Crecimiento depende del fundador

La trascendencia depende de la capacidad del líder o fundador. Si es muy conservador el crecimiento será lento; si es visionario será rápido pero con probabilidades de fracaso en el corto plazo.

LOS 7 ERRORES COMUNES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



4. Concentración de decisiones

La gente con potencial ve limitada su crecimiento.

5. Paternalismo del fundador

Muchas veces se convierten en padres adoptivos de sus empleados y se sienten responsables de resolver o participar de temas extra laborales.

6. Dependencia excesiva del fundador

Si falta el fundador la empresa sufre un gran revés y muchas veces desaparece.

7. No se Institucionaliza

Cuando hay visión de largo plazo se trasciende a generaciones, dejando el negocio en ejecutivos capacitados y elegidos por un consejo de administración.

ASPECTOS CLAVES PARA PYMES

PERSONAS



- Uno de los temas difíciles es el cambio de trabajadores, a veces incluso de todo el equipo.
- Los emprendedores comienzan normalmente con familiares, amigos y los verdaderos creyentes, los que trabajan duro, con pasión por la causa o por rendimientos futuros. Sin embargo, puede que estas personas no necesariamente tengan las habilidades que la organización necesita para crecer.
- El Directorio es una buena instancia para exigir: o se crece, o se van.

FINANZAS



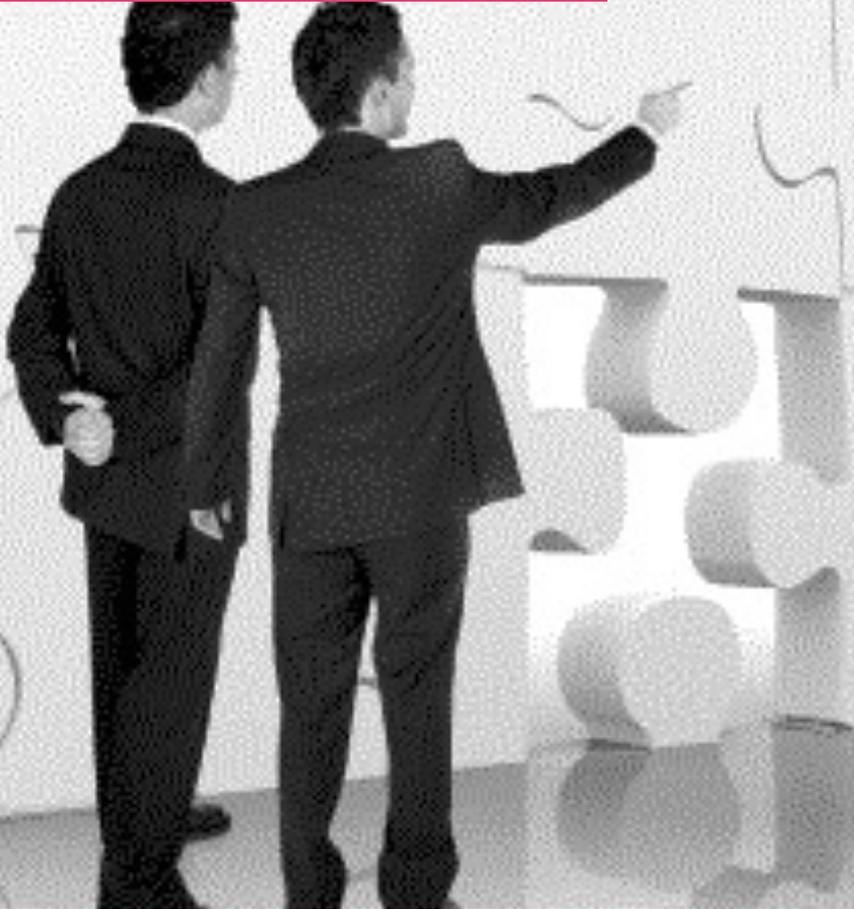
- Es distinto si la fuente de financiamiento es capital de riesgo o capital propio.
- Cada fase de crecimiento reta a la organización a un cambio de supuestos, y por ende a cambiar las prácticas.
- Muchos inversionistas desean que sean los clientes quienes paguen el crecimiento y a veces eso es nefasto.
- Debemos revisar cuál es la fuente adecuada de financiamiento para el crecimiento. Una práctica habitual es financiar el largo plazo con créditos de corto plazo, esto es un buen trabajo para el Directorio.



SOCIOS Y ALIADOS

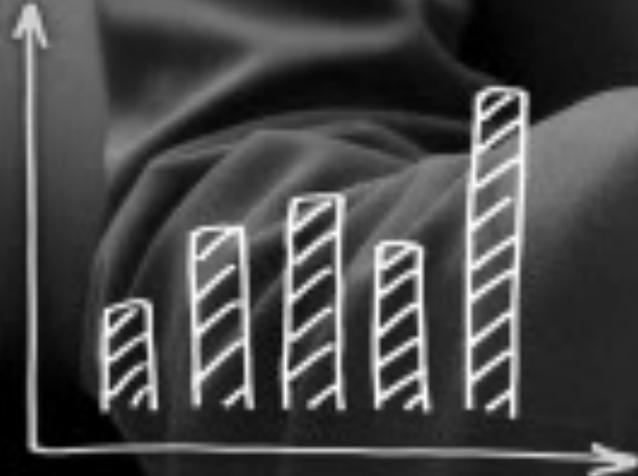
- Es difícil saber cultivar y extraer beneficios de los socios claves sin ser absorbidos por ellos o sin caerse si ellos tropiezan.
- El crecimiento me obliga a desarrollar nuevas capacidades: como puedo manejar las relaciones claves para reducir la dependencia de los aliados y encontrar nuevas oportunidades más relevantes.
- Me obliga a forjar nuevas relaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL



- Está haciendo explícito y de manera tangible, lo que espera de la organización, lo que desea transmitir y apoyar.
- La cultura se forma con valores, historias, artefactos y rituales. Hace que la organización sienta lo mismo frente a la misma visión/ misión, aunque lo otro cambie
- Al crecer, lo que antes era informal ahora debe ser documentado y perpetuado para transmitirlo a la gente nueva
- Los empresarios deben garantizar que sus organizaciones están construidas para durar, ser sostenibles y crecer
- En cada etapa se debe invertir en la preservación de valores y principios fundamentales, al tiempo que incorporan nuevos relatos icónicos de la empresa.

RESULTADOS E IMPACTO



- En primera instancia: Qué resultados se están produciendo, para quiénes y si son suficientes.
- En la siguiente fase debemos utilizar indicadores de crecimientos incrementales. Comparamos con el año anterior y luego se debe medir la calidad.
- Qué hace a la empresas única: Normalmente las innovaciones diferenciadoras salen desde la empresas pequeñas.
- Estas iniciativas tienen impacto no sólo en clientes sino en toda la industria.

QUÉ CUIDAR EN EL DIRECTORIO DE PYMES



Métrica incorrecta

No debemos pasar mucho tiempo revisando métricas de empresas grandes. Aquí es importante otras como balance de caja, velocidad de combustión de recursos, cuáles son los números importantes para nuestro negocio.

Discusión incorrecta

Lo más importante es la búsqueda y el ajuste del modelo de negocio -cuáles son las hipótesis para poner a prueba-, cómo progresamos en las validaciones de cada hipótesis.

QUÉ CUIDAR EN EL DIRECTORIO DE PYMES



TIEMPO REAL

Deben tener cierta regularidad. cada 4-6 semanas, pero pueden apoyarse mucho en Internet para el seguimiento.

FORMALIZACIÓN

Autoridad, responsabilidad, revisión de los aspectos financieros, comerciales, transparencia en los números y en el manejo de clientes y proveedores.

ESTRUCTURA INCORRECTA

Los directorios de PYMES son de acción más que de forma.

La estructura debe ser dinámica y ágil, nada formal pero sí consistente y comprometida.

Diversos estudios han comprobado

- **Las empresas familiares crecen más** en términos de ventas y ganancias que las no familiares.
- **Mayor compromiso de los empleados** por garantizar buena calidad y buenas relaciones con grupos de interés
- **Mayor posibilidad de comunicación** entre integrantes de distintos estamentos.
- **Transferencia de experiencia y conocimientos** entre generaciones – conservación de know how.

EN GENERAL

- La primera generación funda la compañía
- La segunda generación hace crecer la compañía
- La tercera generación exprime la compañía

SIN EMBARGO, POCAS EMPRESAS FAMILIARES SON SOSTENIBLES EN EL TIEMPO

EN GENERAL NO ES FRECUENTE LA PERMANENCIA POR GENERACIONES.

Las principales trabas son:

- Mayor complejidad: Posible interferencia de los conflictos familiares en la gestión empresarial.
- Informalidad: pocos esfuerzos por establecer prácticas, normas y procedimientos de manera formal - Menor transparencia.
- Poca disciplina.
- Dificultad para definir roles.

RED
MAD



MUJERES ALTA DIRECCION