

Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar

Por Imanol Belausteguigoitia Rius

Es sabido que la familia ejerce una enorme influencia en el caso de las empresas familiares. Si esta influencia no es bien canalizada, puede afectar negativamente el desempeño de la empresa y, en ocasiones, acabar con ella trayendo, como es de esperar, resultados familiares indeseables.

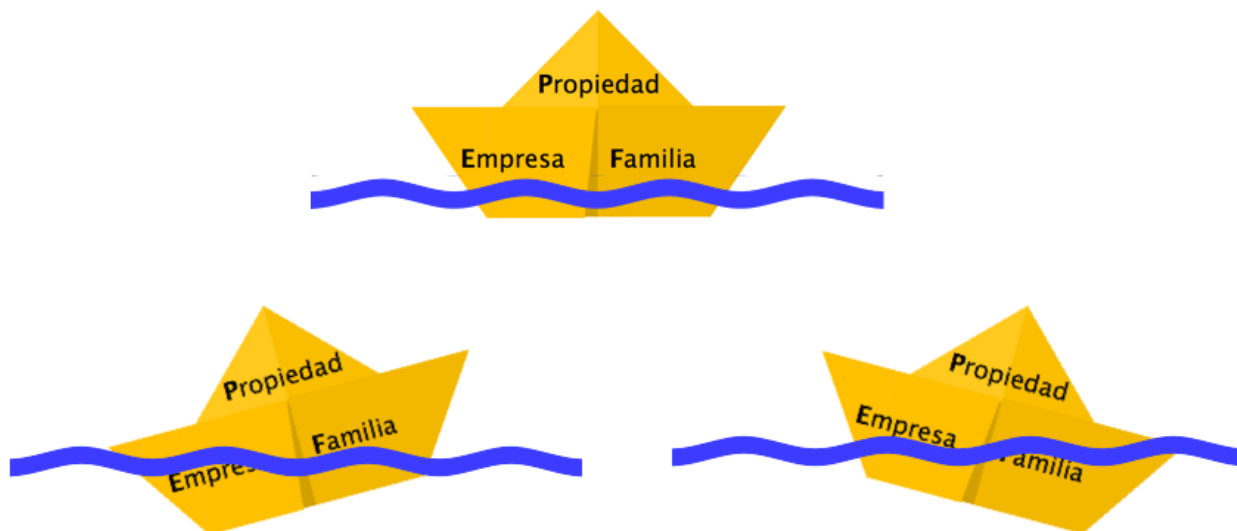
Existe un sinnúmero de casos en que organizaciones familiares intentan resolver problemas de familia, como al dar trabajo a un miembro familiar poco calificado, causando problemas de empresa de enorme magnitud, que la ponen en riesgo. Este ejemplo es un caso típico de la influencia negativa de la familia sobre la empresa. Sin embargo también puede influir de forma extraordinariamente positiva, si sus intereses (los de familia) se alinean con los de empresa.

La empresa familiar puede ser concebida, según Tagiuri y Davis, como la fusión de tres dimensiones: empresa, familia y propiedad. El modelo del barco (Belausteguigoitia, 2004) explica la relación dinámica de estos tres factores, donde se observa su conectividad.

Si, por ejemplo, la familia desea elevar su nivel de vida (imaginemos cómo un barco se inclina hacia proa alejándose del nivel del mar), la empresa puede sufrir las consecuencias al limitarse la inyección de capitales (la línea de popa – empresa- se aproximaría al nivel del mar, por lo que metafóricamente la organización se encontraría con el agua al cuello). El caso contrario también podría ocurrir, sufriendo la familia, quizá por priorizar de forma desmedida a la empresa sobre la familia.

En el eje de propiedad se encuentran los dueños o accionistas que, al menos en teoría, deciden el rumbo del barco. Diríamos que por analogía son los capitanes. Claro está que lo ideal es que toda la tripulación tenga como objetivo llegar al mismo puerto, así se evitarían motines y otro tipo de desencuentros, facilitando la travesía hacia el destino.

FIGURA 1. Modelo del barco: Empresa, Familia y Propiedad



Tomando como marco la explicación anterior, sugerimos llevar a cabo el siguiente diagnóstico para precisar el nivel de desarrollo que su organización familiar ha alcanzado y, a la vez, ubicar las situaciones que merecen mayor atención. Para cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), se plantean diez preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indeciso 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo.

Es importante contestar con objetividad, ya que de lo contrario, no se obtendría información confiable.

- 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indeciso 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

		Inventario de la Empresa Familiar				
#		1	2	3	4	5
E M P R E S A	1	Las metas de la organización están claramente definidas.				
	2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.				
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.				
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.				
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.				
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.				
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.				
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.				
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.				
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.				
F A M I L I A	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.				
	12	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.				
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.				
	14	Existe un plan de sucesión escrito.				
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.				
	16	Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.				
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.				
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.				
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.				
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.				
P R O P I E D A D	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.				
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.				
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.				
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.				
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.				
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión.				
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.				
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.				
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.				
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.				
Subtotal (número de marcas por columna)						
Valores		x1	x2	x3	x4	x5
Totales (subtotales multiplicados por valores)						

Puntuación final (sumatoria de totales)

Interpretación de los Resultados del Diagnóstico

- Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150), la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación
- Si se obtuvo entre 90 y 119, la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
- Si se obtuvo entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
- Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Deseo, queridos lectores, que este instrumento de diagnóstico les sea de utilidad para conocer la situación actual de su empresa familiar y como en la medicina, sirva para elegir la cura adecuada. De esto hablaremos en el siguiente artículo.