

MERCADO FRUTIHORTÍCOLO
DIPLOMATURA
MÓDULO: EMPRESAS DE FAMILIA

1. Separar los ambientes de la familia y la empresa

“Las relaciones de familia no deben estar condenadas a depender de los resultados de los negocios y, al mismo tiempo, las decisiones de los negocios no deben definirse por los sucesos del ámbito familiar”.

Muchas empresas de familia cometen el grave error de juntar los problemas de la familia con los de la empresa, lo cual ocasiona rivalidades y conflictos. Los hijos pueden sentir fastidio desde pequeños por los temas de la empresa cuando su padre se acostumbra a traerlos a casa.

Los mayores activos de una familia empresaria son la unión y las buenas relaciones, que se deben proteger aislándolas de los intereses y la evolución de la empresa.

2. Mantener relaciones de equidad en la empresa

Incontables empresas familiares se arruinan porque la familia asume la empresa no como una responsabilidad sino como un privilegio. Es decir, para ellos la empresa es más un derecho que un ente económico. Esto ocasiona enormes dificultades. Los empleados se desmotivan al ver un trato privilegiado para los integrantes de la familia.

En general cerca del 70% de los empleados familiares no pasa por un proceso de selección. Por eso, la palabra clave es meritocracia.

Es valioso reconocer la importancia de cada una de las personas que componen una empresa familiar y sumar/escuchar recomendaciones para las relaciones padres-hijos, hijos-empleados, cónyuges-empresa, entre otros.

3. Entender las debilidades de su gestión

Las compañías familiares son hechas con mucho corazón y poca táctica, asegura Luis Conde, fundador de la multinacional Amrop Hever. Es decir, la gerencia de una empresa familiar suele ser débil en aspectos como inversión y profesionalización del talento humano, el uso de prácticas de avanzada, e investigación y desarrollo.

Los empresarios familiares muchas veces temen contratar gente capacitada porque piensan que pueden perder el control de sus empresas. Por ello, como explica Ignacio de la Vega, director del Centro Internacional del Instituto de Empresa de Madrid, “en el contexto de globalización al que se están enfrentando hoy las empresas familiares es fundamental cambiar de mentalidad y prepararse para el cambio y el crecimiento”.

4. Planear estratégicamente

En la misma forma en que la gestión de las empresas familiares tiene aspectos particulares en recursos humanos, propiedad o toma de decisiones, su planeación estratégica debe tener características propias.

Los temas familiares, como los conflictos de interés o la participación laboral de la familia en la empresa, se deberían analizar primero en el nivel familiar y luego incluir las determinaciones en los reglamentos de la empresa.

Esto hace que el Consejo de Familia asuma un papel fundamental en la planeación de una empresa familiar concertando elementos como valores, misión y visión del grupo familiar.

El Consejo de Familia debe definir con anterioridad los negocios que interesarían al clan, entre otros temas de proyección a futuro.

5. Tener una estructura de propiedad adecuada



El manejo de la propiedad en la empresa familiar es uno de los temas más difíciles. Esto incluye aspectos que no se tienen en cuenta. Así, juntar la propiedad de la familia y la empresa compromete los bienes familiares frente a las crisis.

Una recomendación fuerte es separar las finanzas de estas dos instituciones. También piden desconcentrar la propiedad de manos del fundador. Los cambios en la estructura familiar, matrimonios, hijos, separaciones, nuevos matrimonios modifican la propiedad de la familia en un proceso que se debe planear. *“Muchos empresarios prefieren dejar este problema a sus familias luego de su muerte, lo cual compromete el futuro de sus empresas”*.

6. Asumir una estructura jurídico-societaria que permita su continuidad

Como complemento a los distintos temas de la gestión de la empresa familiar, los aspectos jurídicos y de estructura patrimonial de las empresas familiares muchas veces no se tienen en cuenta.

“Los empresarios se acuerdan de los temas legales cuando surgen problemas graves que comprometen su permanencia”.

Los empresarios no expertos en temas legales, podrían asesorarse para abordar temas como la estructura patrimonial, la estructura jurídica, las ventajas y desventajas y escuchar/entender recomendaciones aterrizadas al caso nacional o singular de su EF.

7. Adoptar un protocolo familiar

La gerencia de una empresa familiar debe partir de un concepto básico: la diferencia de opiniones e intereses. Por esto, el protocolo familiar es una oportunidad única para que sus integrantes se pongan de acuerdo en la manera en que se relacionan en la empresa y que puede afectarla. *“Es fundamental que los pactos escritos se conviertan en el pan de cada día en las empresas”*.

“El protocolo no es una ‘tabla de salvación’, pero sí un excelente instrumento para regular las relaciones y evitar conflictos futuros”. Este legado se convierte en un instrumento sucesorio preventivo.

8. Estructurar un modelo de gobernabilidad

A medida que las familias crecen y crecen sus empresas, se hace necesario que sus espacios de reunión adquieran cierta formalidad. Por esto son tan importantes los órganos de gobierno en las empresas familiares que deben tener en cuenta sus características propias. De acuerdo con su tamaño e intereses, las empresas adoptan los órganos de gobierno que más les convengan. Se pueden dividir entre familiares y de la empresa. En los órganos familiares se destacan el Consejo y la Asamblea Familiar, que se constituyen en los canales de comunicación de las familias. Los empresariales van desde un asesor externo, hasta la junta asesora y la junta directiva. En conjunto con el protocolo familiar, estos órganos estructuran el gobierno corporativo de la empresa familiar y consolidan su trascendencia.

9. Promover un código de buen gobierno

“Una de las fortalezas de la empresa familiar es que, al estar la reputación de la familia atada a la de la empresa, esta suele ser más prudente y tener valores más arraigados”, afirma el profesor Ignacio de la Vega, del Instituto de Empresa, de España. Por esto, las empresas familiares deben tratar de transmitir sus valores y filosofía hacia el futuro.

La forma de hacerlo es adoptar un código de buen gobierno que guíe las generaciones venideras. Este código, además de promover valores éticos, contiene los acuerdos que rigen el comportamiento de los miembros de la familia en sus relaciones y desempeño laboral. Estos códigos son cruciales en el nuevo entorno empresarial para acceder a capitales o realizar negocios en el exterior.

10. Planificar la sucesión

La sucesión se ve como el tema central de una empresa familiar y, a la vez, el más difícil de manejar. Por esta razón la mayoría de las empresas no pasa a una segunda generación. De hecho, el fundador dirige el 60% de las empresas en el país. El tema es crucial porque requiere un empresario muy particular. En promedio, el fundador de una empresa trabaja 35 años, prueba de su dificultad para dejar el mando. Así



**Capacitación
Frutihortícola**
PROFESIONALIZAR LA ACTIVIDAD

mismo, los conflictos de interés entre los posibles sucesores y los lazos de lealtad hacia el fundador complican el tema.

La planeación de un proceso de sucesión puede tardar entre 3 y 10 años. La clave es que el fundador entienda su papel de mentor y que su responsabilidad al finalizar su gestión es realizar este proceso de la mejor manera posible.