

LOS

10 ERRORES TÍPICOS

DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES Y COMO
EVITARLOS



INTRODUCCION

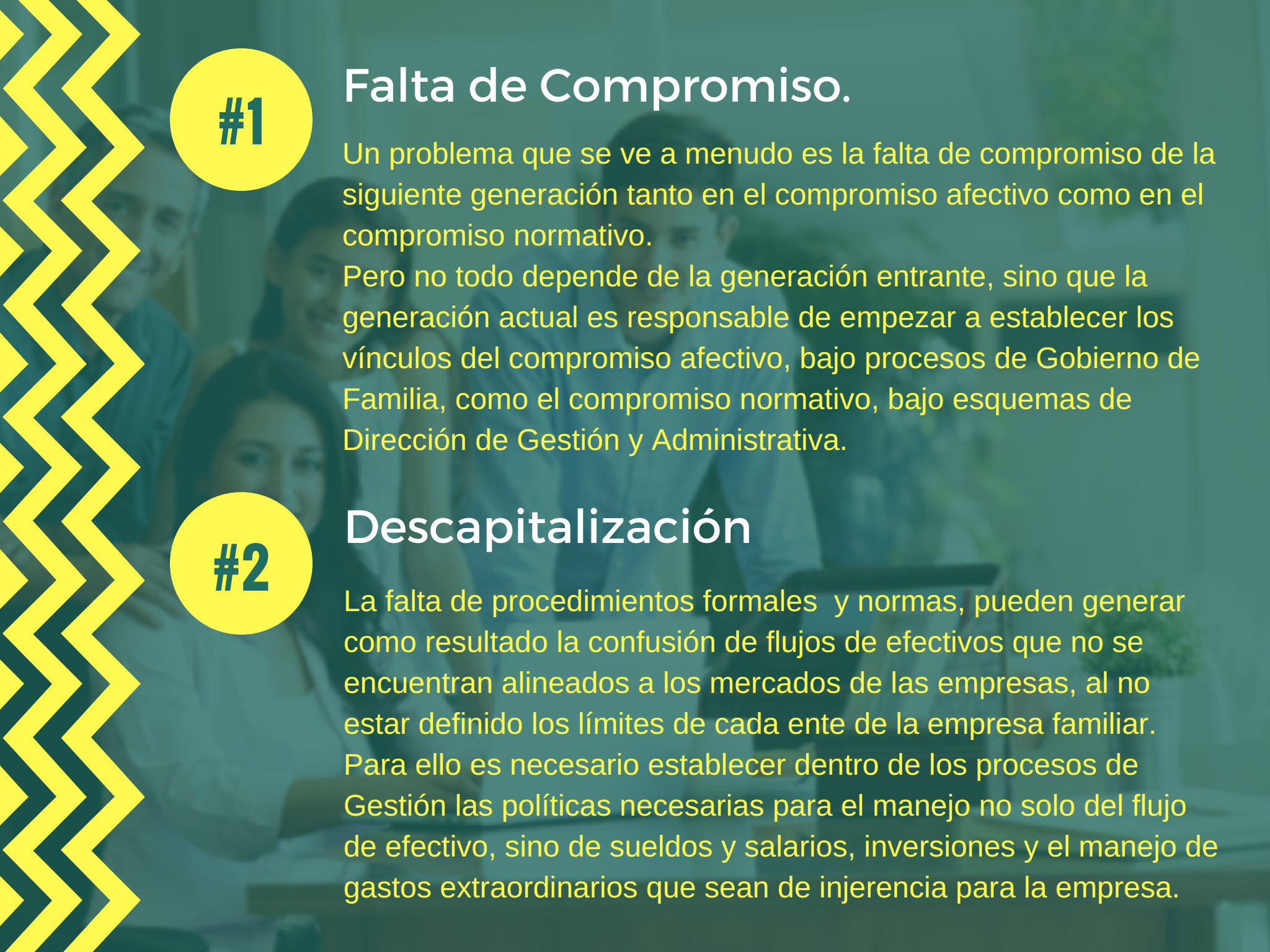
La Gestión de las Empresas Familiares, sigue siendo un tema tan necesario y tan olvidado por la Administración de Empresas. Poco a poco, vamos comprendiendo que si la creación de empresas en el mundo es de más del 85%, que se conforman como Empresas Familiares, este tema toma más relevancia. Con estos hechos debemos poner hincapié en la importancia de observar la administración y gestión de la mayoría de las empresas como Empresas Familiares.

Del año 2002-2005, ADEN Business School realizó una investigación empírica donde nos determinan, bajo la encuesta de 661 miembros de empresas familiares de Latinoamérica, cuales son los 10 Errores Principales que consideran que contribuye a los fracasos de las Empresas Familiares. Este documento no solo muestra cuales son esos errores, sino propone una solución para cada uno de ellos donde el lector podrá identificar los posibles soluciones que ayudan a evitarlos.

La numeración no tiene que ver con la gravedad del error en el fracaso, sino con el porcentaje de empresas que considera haber incurrido y que perjudica su crecimiento y/o estabilidad.

Mostrado de menor a mayor.





#1

Falta de Compromiso.

Un problema que se ve a menudo es la falta de compromiso de la siguiente generación tanto en el compromiso afectivo como en el compromiso normativo.

Pero no todo depende de la generación entrante, sino que la generación actual es responsable de empezar a establecer los vínculos del compromiso afectivo, bajo procesos de Gobierno de Familia, como el compromiso normativo, bajo esquemas de Dirección de Gestión y Administrativa.

#2

Descapitalización

La falta de procedimientos formales y normas, pueden generar como resultado la confusión de flujos de efectivos que no se encuentran alineados a los mercados de las empresas, al no estar definido los límites de cada ente de la empresa familiar. Para ello es necesario establecer dentro de los procesos de Gestión las políticas necesarias para el manejo no solo del flujo de efectivo, sino de sueldos y salarios, inversiones y el manejo de gastos extraordinarios que sean de injerencia para la empresa.



#3

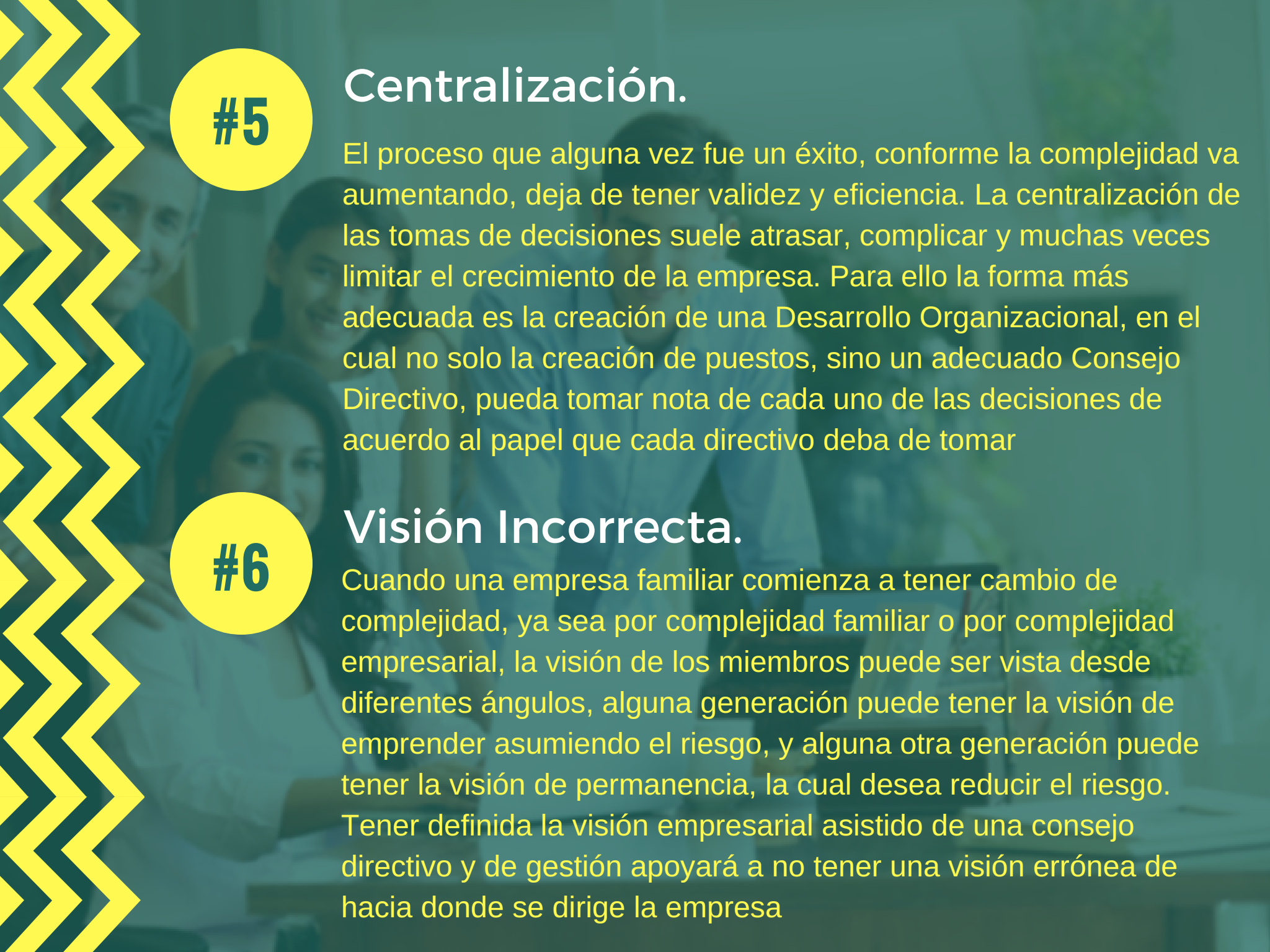
Sistemas de Información Deficientes

La toma de decisiones, es de suma importancia, esta debe de ser no solo adecuada, sino debe de ser en el momento indicado. El manejo de la información debe ser de forma eficiente y eficaz. El manejo de plataformas donde la información puede ser estudiada debe de ser prioritarios. Manejo de ERP, CRM y control de procesos con KPI inteligentes deben de ser prioridad dentro de la empresa. Y estos deben estar automatizados y alimentados en tiempo y forma bajo estándares y procedimientos bien definidos y documentados.

#4

Superposición de Roles

La distribución de derechos, obligaciones y responsabilidades estila conformarse en forma informal, dependiendo de las decisiones de la alta gerencia que normalmente se encuentra liderada por el fundador o el sucesor a cargo, más sin embargo con la entrada de nuevos integrantes, en esto suele haber una confusión. Una adecuada estructura en el organismo de Gobierno Corporativo, su creación, políticas y estructura ayudara a no realizar estas superposiciones que solo desgastan el ánimo del ambiente laboral



#5

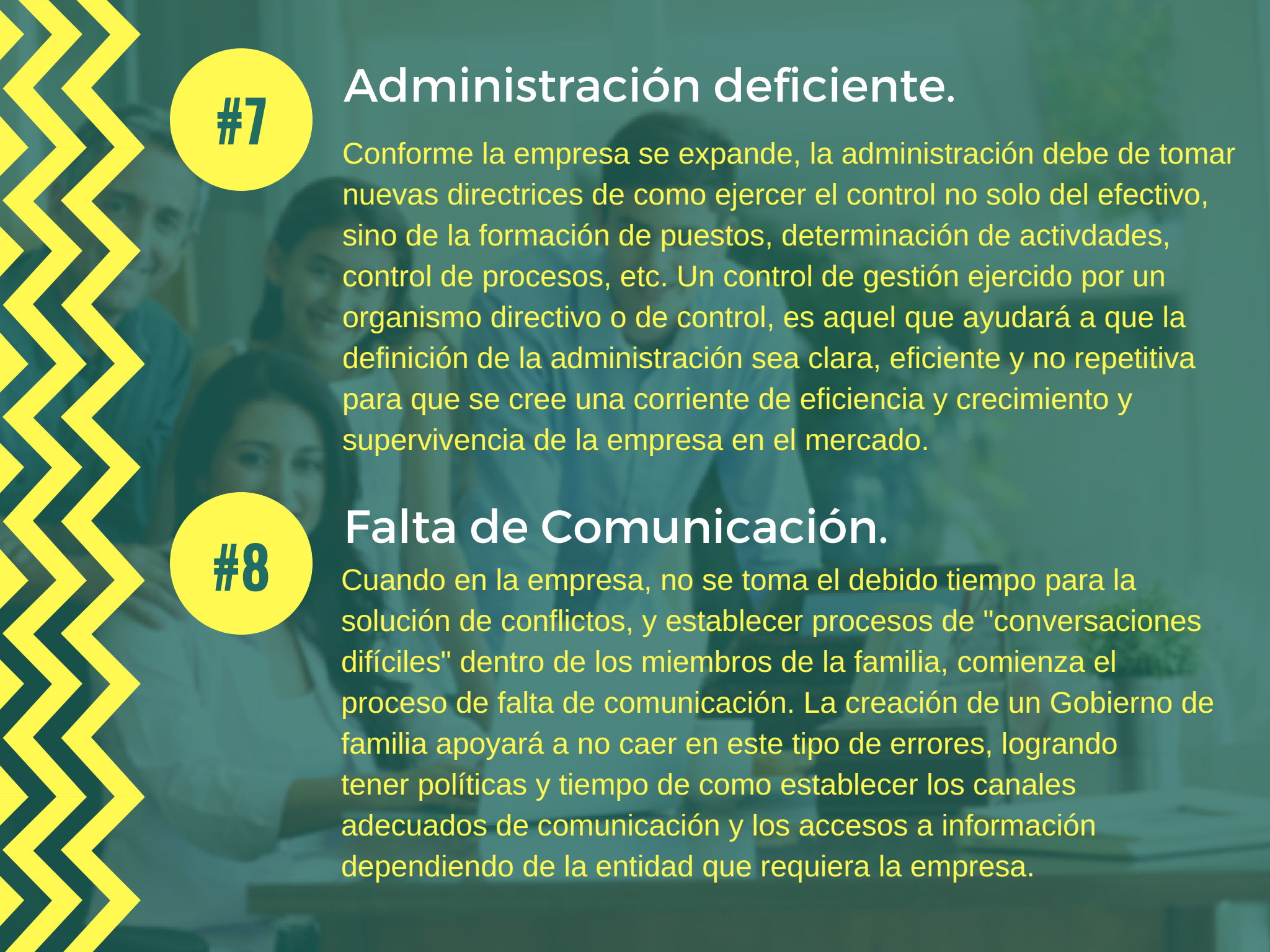
Centralización.

El proceso que alguna vez fue un éxito, conforme la complejidad va aumentando, deja de tener validez y eficiencia. La centralización de las tomas de decisiones suele atrasar, complicar y muchas veces limitar el crecimiento de la empresa. Para ello la forma más adecuada es la creación de una Desarrollo Organizacional, en el cual no solo la creación de puestos, sino un adecuado Consejo Directivo, pueda tomar nota de cada uno de las decisiones de acuerdo al papel que cada directivo deba de tomar

#6

Visión Incorrecta.

Cuando una empresa familiar comienza a tener cambio de complejidad, ya sea por complejidad familiar o por complejidad empresarial, la visión de los miembros puede ser vista desde diferentes ángulos, alguna generación puede tener la visión de emprender asumiendo el riesgo, y alguna otra generación puede tener la visión de permanencia, la cual desea reducir el riesgo. Tener definida la visión empresarial asistido de una consejo directivo y de gestión apoyará a no tener una visión errónea de hacia donde se dirige la empresa



#7

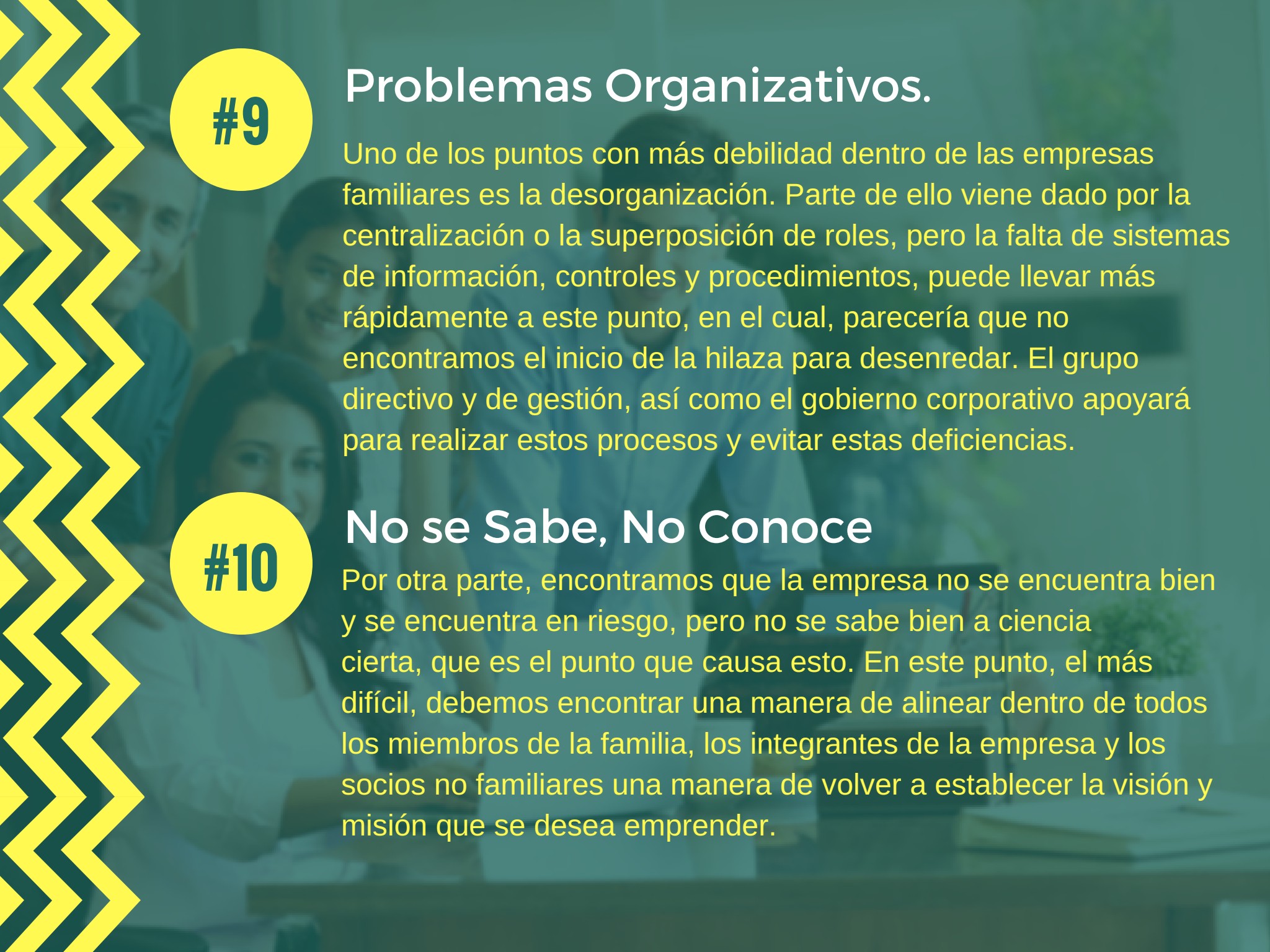
Administración deficiente.

Conforme la empresa se expande, la administración debe de tomar nuevas directrices de como ejercer el control no solo del efectivo, sino de la formación de puestos, determinación de actividades, control de procesos, etc. Un control de gestión ejercido por un organismo directivo o de control, es aquel que ayudará a que la definición de la administración sea clara, eficiente y no repetitiva para que se cree una corriente de eficiencia y crecimiento y supervivencia de la empresa en el mercado.

#8

Falta de Comunicación.

Cuando en la empresa, no se toma el debido tiempo para la solución de conflictos, y establecer procesos de "conversaciones difíciles" dentro de los miembros de la familia, comienza el proceso de falta de comunicación. La creación de un Gobierno de familia apoyará a no caer en este tipo de errores, logrando tener políticas y tiempo de como establecer los canales adecuados de comunicación y los accesos a información dependiendo de la entidad que requiera la empresa.



#9

Problemas Organizativos.

Uno de los puntos con más debilidad dentro de las empresas familiares es la desorganización. Parte de ello viene dado por la centralización o la superposición de roles, pero la falta de sistemas de información, controles y procedimientos, puede llevar más rápidamente a este punto, en el cual, parecería que no encontramos el inicio de la hilaza para desenredar. El grupo directivo y de gestión, así como el gobierno corporativo apoyará para realizar estos procesos y evitar estas deficiencias.

#10

No se Sabe, No Conoce

Por otra parte, encontramos que la empresa no se encuentra bien y se encuentra en riesgo, pero no se sabe bien a ciencia cierta, que es el punto que causa esto. En este punto, el más difícil, debemos encontrar una manera de alinear dentro de todos los miembros de la familia, los integrantes de la empresa y los socios no familiares una manera de volver a establecer la visión y misión que se desea emprender.

RESUMEN

- La Gestión de las Empresas Familiares, si bien, es como cualquier empresa, si aumentamos la complejidad de la entidad de propiedad, parecería que aumentará el riesgo, más sin embargo, se puede simplificar, aunque se requiere de algún tiempo de conocimiento y organización, cuando podemos establecer que tipo de empresa somos, el nivel de administración y el estilo de liderazgo que tenemos, podemos lograr desarrollar los tres pilares de la gestión de las empresas familiares que son:
 - Consejo de Administración y Gestión.
 - Gobierno Corporativo
 - Gobierno Familiar

De acuerdo a nuestra complejidad familiar y de empresa, debemos establecer las normas y procedimientos que debemos controlar en cada uno de estos organismos y como llevar acabo y prepararnos para cuando queramos, debamos o tengamos que pasar de una estructura a otra, para la supervivencia de la empresa familiar en el mercado y en el control familiar.

