

EMPRESAS FAMILIARES EN VENEZUELA

Escrito por Alexis Garcia (*)

Cuando se habla de las organizaciones empresariales no podemos dejar a un lado las empresas familiares, ya que se estima que entre el 60 y el 80 % de las empresas que existen en el universo empresarial son empresas de este estilo. En el caso venezolano ese porcentaje es aún mayor, ya que según el estudio "Caracterización y Tendencias de la Empresa Familiar en Venezuela 2010-2012", realizado por la organización privada Exaudi, ese porcentaje asciende hasta un 91,50.

Debido a la gran cantidad de empresas de este estilo, la importancia para la economía nacional de este tipo de organizaciones empresariales y a que por su naturaleza presentan ciertos retos que le son únicos, es necesario conocer su definición y características:

Definición:

Es aquel tipo de organización empresarial donde la mayor participación accionaria y el control administrativo - financiero es dirigido por personas las cuales tienen entre ellos nexos familiares. También se puede dar el caso que la organización sea dirigida por varias familias a la vez.

Características de una empresa familiar en Venezuela:

- El fundador participa y tiene influencia no solo en decisiones trascendentes sino en ciertos casos en decisiones no tan trascendentes.
- La Alta gerencia y/o los cargos claves están reservados para los accionistas y sus familiares.
- La Propiedad de la empresa está en manos de un número reducido de accionistas, por lo general solo familiares directos.
- Organizativamente rezagadas: Las empresas familiares muchas veces se han desenvuelto en un ambiente que inhibe el cambio y la modernización de las estructuras organizacionales.
- Su visión estratégica es que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta.
- El aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los "valores familiares" que influyen en las decisiones finales de la compañía.
- Las Empresas Familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo, a diferencia del resto de las empresas, que tienden a ser más impersonales y cortoplacistas.
- Financiamiento proveniente del crédito bancario.
- Ingresos dependen de ventas nacionales.

Debido a este tipo de características particulares las empresas familiares suelen enfrentar ciertos problemas, entre los más comunes tenemos:

1.- Inconvenientes al momento de transición de una generación a otra:

1.1 Ausencia de un familiar directo que asuma las riendas de la organización.

1.2 Falta de capacidades gerenciales de la generación de relevo. Se selecciona para dirigir a la compañía a un familiar el cual no tiene el conocimiento, la experiencia o las competencias requeridas por ocupar el cargo. Solo se selecciona por ser familiar directo.

1.3 Indecisión entre los familiares de quien debe asumir la dirección corporativa de la organización.

2.- Choque generacional: Caso más común padre con bajo nivel educativo vs hijo con alto nivel educativo.

3.- Toma de decisiones no basadas en criterios gerenciales, sino en criterios familiares.

4.- A nivel organizacional son poco organizadas de acuerdo a los criterios más eficientes de dirección y control.

De acuerdo con el trabajo de Exaudi, todo parece indicar que este tipo de empresas no han sabido o no han podido hacer frente de manera exitosa a los problemas mencionados, ya que el menor porcentaje de sobrevivencia, según la antigüedad, se ubica en la década 1960-69, pues de las compañías familiares creadas en ese período apenas se mantiene un 4,76%. Y solo el 28,57% de las empresas familiares que funcionan en Venezuela fueron fundadas entre 2000 y 2010. Esto concuerda con otros datos donde se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y solo cerca del 13% llegan hasta la tercera generación.

Si las organizaciones empresariales venezolanas desean continuar operando de manera exitosa a través de los años, es necesario que empiecen por hacerse varios cuestionamientos claves:

- ¿Cómo decidir los reemplazos de una generación a otra?
- ¿Cómo profesionalizar la empresa para que crezca, pero manteniendo el espíritu y los valores familiares?
- ¿Deberíamos crear un área específica para gestionar los intereses de la familia?
- ¿Cuál es la mejor manera de compensar a familiares y no familiares?
- ¿Podemos contratar un CEO que no sea miembro de la familia?
- ¿Cómo separar los intereses de los propietarios de los de gestión?

Seguidamente es recomendable que busquen asesoría con una firma consultora la cual les diseñe, coordine y asesore en implementar estrategias de cambio, las cuales hagan frente de manera eficaz y eficiente a los inconvenientes e interrogantes planteados anteriormente.

Algunas de las estrategias que más se recomiendan son las siguientes:

- Confirmar la visión de la compañía para que todos coincidan en la imagen futura y el destino de la empresa.
- Asegurar que la estrategia del negocio concuerde con las aspiraciones familiares.
- Desarrollar un plan familiar y criterios que proporcionen un gobierno corporativo así como también el manejo equilibrado de la familia y el negocio.

- Desarrollar un equipo de liderazgo cuyo enfoque sea definir los objetivos de la empresa pero que se mantenga consecuente con los valores familiares.
- Crear planes de sucesión a corto y largo plazo que cumplan con los intereses de la familia y de la organización.
- Establecer estrategias y estructuras de compensación apropiadas que permitan retener y desarrollar gerentes de la familia y externos a ella.
- Transmitir el goodwill del fundador/familia a la organización mediante un modelo operativo y una gestión profesionalizada.
- Asegurar que las empresas familiares gestionen activamente la atracción y retención de talentos en la familia y fuera de ella.

El estudio que hemos venido mencionando, también señala que el 91,6% de las empresas familiares venezolanas no tiene un proceso estructurado de sucesión o transición generacional y a su vez que 47% de las compañías de grupos parentales que opera en el país es aún manejado por sus fundadores.

Un dato alagador es que el estudio que hemos venido mencionando, reseña que un 56,6% de las empresas encuestadas expresó su deseo de contar con este tipo de estrategias. Sin embargo esto no es suficiente, es necesario que de manera muy firme decidan ejercer el proceso de cambio. En Venezuela hay claros ejemplos de empresas que han adoptado medidas similares a las mencionadas anteriormente y han continuado operando con éxito.

(*) Alexis Garcia, Licenciado en Relaciones Industriales, Consultor Organizacional, especialista en Reclutamiento, Selección, DO y Administración de Personal y es Consultor Asociado en HU CONSULTING.