



# La empresa familiar y los nuevos escenarios de negocios

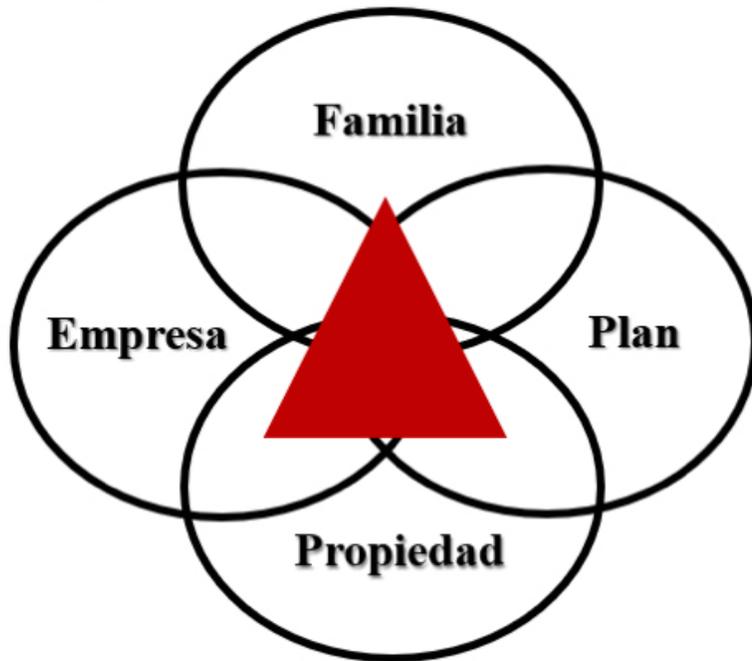
Presentado por José L. Barletta, M.S., Presidente de Barnews y Miami Oportunidad  
Ex Director del World Future Society y Vicepresidente del Congreso Hemisférico.  
Especialista en temas de organización trabajando como su Director de la oficina regional de  
la RedCAMELatam, con sede en la ciudad de Miami.

**Octubre 2018, Buenos Aires Argentina**

La importancia de la Empresa Familiar dentro de lo que podríamos llamar el complejo económico productivo en Latinoamérica es muy significativa. Un aproximado de 85% de las empresas son familiares, con una representación de casi el 72% del empleo y un porcentaje de más del 60% de la contribución al P.I.B. en la región, es

decir una cifra para realmente prestar atención.

La imagen muestra los cuatro elementos claves relacionados con las empresas familiares y que en la mayoría de los casos, se pone de manifiesto que falta el "Plan de Negocios" que marque los pasos al éxito, siendo esta una de las principales causas



de fracasos de este tipo de empresas, ya que se pierde la continuidad.

También, en general nos encontramos con empresas familiares que no tienen una clara identidad y mensajes como parte de su identidad.

Principalmente las que tienen años y no son grandes corporaciones, han prestado poca atención a estos detalles que hacen a la comercialización y difusión para que sean conocidas en el mercado. Esto es clave para sus diseños de websites y en especial la presencia en Social Media y es una de las causas más frecuentes de choques generacionales. En la imagen se trata de simbolizar que se debe contar con una buena identidad, un buen logo, una marca y un claro mensaje son sin duda algunas de las tantas claves de éxito.



No podemos dejar de remarcar además, que gran variedad de cambios de paradigmas que afectan los escenarios de negocios, la tecnología que irrumpe

en todos los lugares donde desarrollamos nuestras vidas, tiene un impacto directo en las empresas familiares y últimamente con el advenimiento de los Millennials que ocupan a nivel mundial más del 25% de la fuerza laboral cambian sustancialmente las condiciones de continuidad.

Los Millennials, caracterizados por su comportamiento se apoyan en las 4 Ies: Internet, Inmediatez, Irreverencia e Incertidumbre”, e inyectan en las empresas familiares una nueva variante que provoca un cambio que hace peligrar la continuidad.

Principalmente su irreverencia y la falta de creencia en las organizaciones y su egocentrismo, los colocan en una posición que provocan trastornos en la mayoría de los casos, al sumarlos al grupo familiar para que manejen y trabajen en este tipo de empresas.



Estos miembros de la llamada generación “Y” esperan trabajar en una empresa que cuente con una dosis de tecnología, y que tengan todo en línea, ya que ellos se mueven con las Fintech, Insutech, Protech y en especial en eCommerce. Ellos se destacan por el uso intenso de la tecnología.

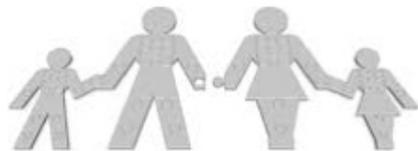
Son muchas las definiciones de empresas familiares, pero una de las consideradas por mí como más práctica y directa es la siguiente:

“Es una organización de carácter económico cuya propiedad pertenece ya sea en un todo o solamente en parte a un grupo de personas unidas por un vínculo

familiar, normalmente descendientes del llamado fundador de la misma”.

### Condiciones que se deben cumplir:

- La familia debe ejercer el control político y económico de la empresa.
- Debe existir una voluntad de continuidad dentro de los que integran el grupo familiar.
- Que se trasmita a través del tiempo de generación a generación.
- Que miembros de la familia participen en la gestión y/o gobierno de la empresa.



**En resumen:** La presencia de la familia debe ser clara en la propiedad, el trabajo y el manejo y esto es lo que marca los aspectos diferenciadores de las empresas que son no familiares.

Es muy importante tener en cuenta que los desafíos, riesgos, oportunidades que deben enfrentar las Empresas Familiares tales como: escenarios y modelos de negocios, condiciones del mercado, presiones tributarias, crecimiento sostenible, participación societaria, documentación en general, son en cierta medida muy similares a los de cualquier compañía.



Adicionalmente a estas condiciones, deben enfrentar los propios desafíos que se generan normalmente dentro de una familia, como por ejemplo: las comunicación entre todos sus miembros, conflictos en general, valores, celos,

creencias y en más de un caso la falta de protocolo de sucesión.

Para lograr una armonía hay que hacer un gran esfuerzo y dentro de lo posible separar cuestiones familiares de las relacionadas con la empresa, cosa que no es fácil y para ello es necesario apoyarse en una excelente relación y sólido compromiso.

La pequeña cantidad de empresas familiares que han logrado llegar a la tercera generación es porque han llegado a manejar las comunicaciones con gran fluidez.

También la familia en pleno está comprometida con los resultados del negocio y viven intensamente todo lo que sucede dentro de la misma y en su entorno.

Un gran secreto es que todos sus miembros tienen en general un gran sentido de responsabilidad respecto al trabajo, los profesionales y la calidad de los productos y servicios que comercializan.

Se debe actuar en todo momento entendiendo la necesidad de la formación y el conocimiento de cada uno de los que componen la empresa. No hay lugar para improvisaciones.

Cada uno de sus miembros tuvo que entender la necesidad de elegir profesionalmente en bien de la empresa y saber aceptar la cadena de mando de los que fueron elegidos y además la sucesión la planearon a tiempo y muy bien documentada.

En todas las reuniones con representantes de este tipo de empresas, todos alegan que un gran secreto es la dedicación el cariño, amor por la empresa y con especial atención la ética en los negocios.

Recibir un gran apoyo externo con profesionales que remarquen y ayuden a separar los problemas de la familia y del negocio.

Hay que tener en cuenta que la “Capacitación” es apropiada para que todos los directivos, tanto los familiares como el resto, cuenten con funciones perfectamente claras y documentadas

y que sus capacidades de gerencia tengan nivel de excelencia.

También hubo acuerdo que dentro de la empresa familiar hay dos figuras que son claves: el sucesor y el sucedido. Para el sucesor el apoyo es clave y la adecuada comunicación entre sus miembros muy conveniente.

“La selección del sucesor adecuado y que cuente con gran idoneidad es sin duda lo más importante para la continuidad de la familia empresarial”.

Nuevamente surge la necesidad de contar con el ya mencionado “Business Plan”, que debe ser aceptado y seguido con el máximo de detalle.

Este documento, es la herramienta que fija el camino a seguir, con qué apoyo, personal con claras funciones e interrelaciones, recursos y los resultados a lograr a través del tiempo.

Otra de las figuras mas importantes es el sucedido o antecesor, el que está sometido a un proceso que normalmente lleva años para completarse.

Este proceso tiene etapas bien claras, algunas de las cuales son claves, como es el caso de la planificación detallada, preparación del sucesor con una capacitación formal, traspaso bien documentado y retirada.