

Protocolo y planificación estratégica, la clave para la supervivencia de la empresa familiar

Contacto: (0358) 155605888

Nicaragua 271. Río Cuarto. Córdoba

info@bizupconsultora.com.ar

www.bizupconsultora.com.ar

[bizup_consultora](https://www.instagram.com/bizup_consultora)

Las estadísticas revelan que sólo el 26 por ciento de las empresas familiares sobreviven al cambio generacional, es decir que en la mayoría de los casos no continúan activas en la generación siguiente a la que las funda. Menos de 3 de 10 sobreviven y sólo un 10 por ciento de los casos de cesación se deben a cuestiones del mercado. El resto tiene que ver con errores de gestión propios, de confusiones de la lógica familiar con la lógica de mercado. Mientras la primera se asienta más en lo afectivo y emocional, la otra es más racional. No saber resolver y diferenciar esas lógicas genera falencias estructurales.

“Está claro de que hay muchas empresas familiares que han tomado estas etapas de crisis profundas como etapas aptas para pensar, para reflexionar estratégicamente. En general el perfil del empresario pyme es muy ejecutivo, está muy ocupado por la coyuntura y le dedica poco a la estrategia. O se plantea que no se puede planificar en la Argentina, entonces la gestión del día a día se asemeja mucho a apagar incendios y se pierde la visión de largo plazo y a dónde ir”, señala Guido Curletto, socio director de Bizup Consultora, profesor universitario y consultor especializado en Desarrollo Organizacional de Pymes, en particular Empresas Familiares.

Hay dos grandes tópicos que atraviesan la realidad de las empresas familiares argentinas: cómo gestionar los recursos y cómo se gestiona la ausencia de las líneas fundadoras. En ese sentido es común encontrar una visión implícita a largo plazo en una empresa familiar: todo fundador quiere legarles la empresa a sus hijos. Se le pone plata y tiempo más que a otra empresa porque está su vida puesta ahí. Pero a la vez falta una planificación formal porque muchas veces el deber ser esta sólo en la cabeza del fundador.





¿Qué tan arraigados están los protocolos para estructurar el largo plazo de las empresas familiares?

Según Curletto, aunque el protocolo familiar es más necesario que nunca, las empresas familiares siguen menospreciando su importancia como pilar fundamental en sus procesos de profesionalización. Además no se tiene en cuenta que es un mecanismo que ahorra mucho dinero de gastos sucesorios a futuro. **“El protocolo familiar es algo distintivo en términos de planificación estratégica para una empresa.** Cuando son empresas y además sus miembros son familiares, tienen que hacer una planificación paralela. Tienen que planificar como empresa y a la vez qué quiere la familia hacia adelante. Hay autores que lo denominan un proceso de planificación paralela donde el protocolo es la piedra fundamental, la formalidad escrita que regula las relaciones entre familia y empresa. Se abordan temas no sólo inherentes a la gestión, sino también a la propiedad; si las acciones se van a distribuir entre familiares o no; derechos u obligaciones; quienes van a componer el directorio; qué condiciones van a tener los familiares para acceder a la empresa. No existe una prescripción de protocolo, se hace a medida, depende de qué momento se inicia, depende del momento de la empresa, si hay parientes políticos o no, si hay más de una rama, tiene que ver con el ciclo de vida de la empresa, por eso no hay una fórmula: es un traje a medida. Lo que sí son generales son los temas a abordar en el protocolo”, apunta el consultor.

Así, los protocolos son una herramienta muy conocida en la academia, pero en la mayoría de los casos no se aplican. Por eso, para muchos analistas y consultores especializados en asesoramiento de empresas familiares estos períodos de reflexión, forzados por las crisis, quizás ayuden a pensar de forma estratégica fijando un “rumbo” que toda la organización y la familia valorará. Los vaivenes van a estar, pero si a eso se le agrega la falta de una dirección clara es mucho más difícil diferenciarse a los ojos de un consumidor que cada vez demanda más.

¿Qué tiene que considerar una pyme familiar que quiera pensar estratégicamente o que quiera trabajar el desarrollo de un protocolo familiar?

“Lo principal es que el protocolo no se usa para un problema puntual, si no para prevenirlos. La mejor época para un protocolo es luego de superada una crisis, de la índole que sea, porque tras la crisis puede haber una cohesión para poder avanzar. Hay que aprovechar cuando las cosas están bien, hay diálogo y los referentes familiares están vivos y también cuando la generación que viene aún no está en edad laboral. Cuando al protocolo se le agrega la disposición en vida de los bienes y se crea la arquitectura jurídica necesaria para llevarla a cabo se ahorra mucho dinero de la cuestión sucesoria que tiene altos costos. Las ventajas económicas son tremendas”, remarca Curletto.

Aprovechar las ventajas

A pesar de las dificultades y tensiones, la empresa familiar tiene algunas ventajas sobre las otras. Una de ellas es la flexibilidad y la pasión: “Cuando uno es familia se ajusta en tiempo, en plata, no se retiran utilidades, le pone el trabajo que no le pone alguien que no tiene la empresa tan adentro y eso ayuda en épocas de crisis. Pero para poder aprovechar eso hay que estar organizado. Si está al límite, una crisis profunda la hace colapsar. Ser familiar en una empresa propia no tiene que ser una “cruz”, pero tampoco un privilegio que ignore las leyes del mercado y la productividad. Un autor dice que la principal virtud que han tenido las empresas familiares exitosas es que respetan el reto, saben que tienen las estadísticas en contra, saben que tienen que cuidarse más que otras, hay que hacer las cosas mejor que otras. Hay errores y criterios estructurales que se ven, pero que se corrigen, el error más común se produce por reemplazar las leyes de mercado por la afectividad. Sobre eso hay que trabajar y construir una planificación estratégica para el largo plazo”, apunta Curletto.