

# *Finanzas y organizaciones familiares en el siglo XXI*

---

Augusto Cáceres Rosell

Ingeniero industrial por la Universidad de Lima. Máster en administración de negocios por la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (Esan). Consultor de negocios. Profesor de la Universidad de Lima.

---

*Para llegar a ser más competitivas y mantenerse al ritmo del mercado, las empresas familiares deben respaldarse por medio de un adecuado manejo financiero –necesario para ampliar sus oportunidades– y, de esta manera, aumentar su capital a través de asociaciones o fusiones con accionistas externos. Estas opciones están basadas en las alianzas estratégicas, joint venture, fusiones, absorciones u otras.*

*Es necesario que en el futuro las empresas familiares profesionalicen sus directorios y gerencias, con el fin de estar aptas para competir en forma exitosa en un entorno cada día más exigente y lleno de oportunidades tecnológicas.*

*Para la adecuada toma de decisiones empresariales se requiere de la permanente filosofía de creación de valor, lo que se alcanza mediante un planeamiento financiero, desarrollado con la participación de las áreas de producción, márketing y finanzas.*

## *Introducción*

Las empresas familiares son la forma predominante de organización empresarial a nivel mundial –Italia 99%, Estados Unidos 96%, Japón 95%, Perú 90%<sup>1</sup>; no obstante, sólo aquellas competitivas pueden superar más de una segunda generación.

Las empresas familiares enfrentan un desafío en un entorno crecientemente global. Se ven amenazadas por una infinidad de empresas multinacionales que están ingresando en forma muy agresiva en toda la región latinoamericana.

El mundo actual se encuentra en continuo cambio debido a la exigencia que está sufriendo el entorno, por la globalización, competitividad, eficiencia, calidad total, innovación y creación de valor, que son las nuevas fuerzas que coexisten. Estas megatendencias obligan a las empresas a cambiar sus antiguas estructuras organizacionales, de situaciones estables a cambiantes e innovadoras, en donde las finanzas –a través de la creación del valor– recobran un rol preponderante.

En el siglo XXI el nuevo estilo organizacional tenderá a ser más horizontal, flexible y descentralizado. La característica principal será que los trabajos se realizarán por equipos, dando mayor importancia al proceso de trabajo que a la tarea en sí misma.

## *Característica de las organizaciones familiares*

Actualmente, las organizaciones familiares están basadas en jerarquías divididas por funciones y caracterizadas por la centralización del poder, es decir, por la poca libertad de acción. El trabajo se torna repetitivo y al ir descendiendo en la escala jerárquica, no es necesaria la profundización de los conocimientos.

La alta jerarquización impide una fluida comunicación interdepartamental, lo que origina una falta de coordinación entre los diversos departamentos. La coordinación será solamente a través de la autoridad formal.

---

1 Harutoshi Kagoshima. *The Role of Family's Enterprises in the Country's Industrial Development*. Tokyo: *Economic Planning Agency*, 1995, p.15.

Esta clase de estructura organizacional es ideal para un entorno en el cual el cambio no es constante y se brindan productos y servicios para un público masificado, que no es la realidad actual, ni menos la del próximo siglo.

Las empresas familiares, además, son aquéllas donde el control de la propiedad está en manos de una familia. Algunos de los miembros de la familia trabajan en ellas ocupando cargos directivos y mantienen el deseo de continuar con la obra del fundador de la empresa. Cabe señalar que el control de la propiedad no se logra solamente con el 50% más uno de las acciones. Muchas multinacionales son empresas familiares y tienen el control con porcentajes menores. Por ejemplo, la familia Ford (la empresa familiar más grande del mundo) tiene alrededor de un 25% de las acciones y controla la compañía.

Las organizaciones familiares mantienen directorios conformados sólo con miembros representantes de los propietarios, lo que va en detrimento de la riqueza que genera la diferencia de aportes provenientes de otras personas. En nuestro país se continúa recurriendo a las amistades y conocidos para conformar un directorio, el cual dista de acercarse a la profesionalización de sus miembros que asegure la efectividad de su gestión. Las reuniones de directorio se celebran generalmente una vez al mes y por algunas horas, lo que da pie a que muchas veces los directores se detengan a tratar temas puramente operativos, que restan tiempo al análisis y discusión de las estrategias a mediano y largo plazos, así como a la misión de la empresa.

De lo anterior se desprende que las empresas familiares sufren de problemas importantes que hacen que su esperanza de subsistencia sea baja<sup>2</sup>. En Estados Unidos, por ejemplo, el 40% de las empresas familiares desaparecen durante los primeros 5 años, el 66% pasa a la segunda generación, y solamente un 12% sobrevive a la tercera generación. En el Reino Unido, el 24% de las empresas pasa a la segunda generación y sólo un 14% a la tercera. En Canadá, el 90% de las empresas nacen como familiares, pero sólo un 30% pasa a la segunda generación y un 10% llega a la tercera. En el Perú son cada vez menos las empresas familiares que alcanzan la tercera generación. En general, es

---

2 Ibidem.

muy difícil encontrar empresas familiares de quinta generación en algún país.

### *Comportamientos financieros*

Las organizaciones familiares tienen como ventaja el hecho de que pueden hacer madurar sus inversiones en más tiempo, ya que están dispuestas a esperar un poco más, por tener sus accionistas mayor paciencia que los accionistas del resto del mercado. En tal sentido, los rendimientos a largo plazo pueden ser mayores.

Sin embargo, la desventaja en las empresas familiares es que para tomar decisiones financieras, se consulta a muchas personas, y al final predomina la decisión más ventajosa para el propietario de la empresa, que no siempre es la mejor para la organización.

Asimismo, estas empresas al ser cerradas y al no tener que rendirle cuentas a “nadie”, no mantienen sus informes al día y poseen escasa información, incluyendo las relativas a sus estados financieros. Las decisiones se toman sin planificación, existiendo además gran resistencia al cambio o a la profesionalización. Este último aspecto hace más difícil la gestión, ya que los profesionales verdaderamente talentosos no quieren tener un techo que los limite y en las organizaciones familiares sucede justamente lo opuesto, porque los cargos directivos están reservados para los miembros de la familia. Se prefiere al hijo que no se preparó adecuadamente y que al poco tiempo se hará cargo de la empresa. Lo que ocurre luego es ya conocido, muere el padre y los hijos no saben cómo organizarse y normalmente caen en las peores soluciones, no hacen nada o a duras penas logran continuar. La sucesión en los cargos gerenciales es el gran drama de las empresas familiares.

En síntesis, las debilidades más frecuentes en las empresas familiares se expresan cuando se sobreponen los roles empresariales con los roles familiares.

La pregunta que debemos hacernos es si socialmente nos podemos permitir la desaparición de empresas incapaces de adaptarse a los cambios, a las nuevas técnicas de gestión o si existe el deber, por parte de los directivos, de salvar el patrimonio, habilidades, conocimientos y tecnología acumulados.

En el actual entorno de competitividad globalizada en el que nos movemos no existe una fuente de ventaja competitiva

sostenible a largo plazo, y ninguna empresa puede estar segura de su estrategia por mucho tiempo.

Es en este contexto que competir será potenciar las habilidades y conocimientos de la gente, dominar las tecnologías productivas para establecer estrategias (dirección estratégica) de adaptación que permitan aprovechar el mayor número de oportunidades.

La dirección estratégica se convierte, pues, en un continuo ejercicio de reflexión y análisis para definir y clarificar los escenarios futuros.

El requisito principal para que un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con líderes que tengan la capacidad de percibir el potencial del presente a partir de un punto de vista futuro. Líderes que planifiquen hacia atrás a partir del futuro que se imaginan para así emprender acciones eficaces en el presente; líderes comprometidos para alcanzar su visión.

### *Perspectivas futuras*

En el siglo XXI el nuevo estilo organizacional tenderá a ser más horizontal, flexible y descentralizado. Esto ocasionará que todos los miembros estén enterados del proceso de planificación financiera, y para ello los conocimientos y la capacitación serán herramientas primordiales.

Las estructuras jerárquicas verticales están siendo reemplazadas por otro tipo de organizaciones, y justo en medio de ellas se encuentra la organización multifuncional conformada por equipos de funcionalidad cruzada y por expertos listos para moverse de manera rápida y flexible, con el fin de adaptarse a las cambiantes necesidades de la empresa.

Dichos equipos están formados por personas de diferentes departamentos dentro de una empresa, y normalmente desempeñan funciones diferentes aportando una variedad de habilidades y experiencias a sus equipos.

Los equipos de funcionalidad cruzada se caracterizan por lo siguiente:

*Velocidad.* Tienden a lograr metas rápidamente, en especial en el área de desarrollo de productos, debido a que utilizan un crecimiento paralelo, en lugar de uno en serie. Es decir, impulsan un proyecto de manera simultánea en lugar de hacerlo secuencialmente.

*Complejidad.* Tienden a resolver problemas complejos, debido a que tales problemas trascienden las disciplinas y funciones tradicionales.

*Enfoque hacia el cliente.* Tienden a enfocar los recursos de la empresa de manera de satisfacer las necesidades del cliente.

*Creatividad.* Tienden a aumentar la capacidad creativa de la empresa, al reunir a personas con experiencias, orientaciones, valores y estilos diferentes.

*Aprendizaje organizacional.* Tienden a aprender más de otras disciplinas al desarrollar nuevas habilidades técnicas y laborales porque trabajan con funciones entrecruzadas.

*Punto de contacto único.* Tienden a promover un trabajo en equipo más efectivo, al actuar como una fuente única de información y de toma de decisiones, concernientes a proyectos y clientes.

A primera vista, la organización multifuncional parece ser una idea fácil de implantar, que basta con reunir un grupo de personas de diferentes partes de la empresa que tengan algo que aportar y así todo irá muy bien. Pero se necesita más que eso:

- Debe estar liderada por personas que tengan la suficiente experiencia técnica para entender a su equipo de trabajo y reconocer las contribuciones potenciales de un conjunto de personas con una variedad de experiencias.
- Debe existir autoridad para tomar e implementar decisiones, evitando confusiones y resultados inconsistentes.
- Los planes de acción y metas deben ser claros y estar integrados con las metas de los departamentos funcionales, representados por los miembros del equipo, con el fin de evitar divorcios en los objetivos, resultados y generación de esfuerzos.
- Se debe contar con apoyo gerencial efectivo y estar conformado idealmente por seis miembros, pero nunca pasar de diez.

Las empresas, en la medida en que estructuran este tipo de organización multifuncional, deben examinar sus sistemas de evaluación de desempeño, para verificar si la participación en los equipos es considerada, y si a los gerentes se les solicita o se

les fomenta la retroalimentación por parte de los líderes de los equipos.

Las empresas siempre van a tener que reconocer a los individuos sobresalientes, pero un programa de reconocimiento efectivo debe adicionalmente recompensar el esfuerzo de los equipos.

Este proceso de cambio estructural, podrá lograrse a través de la creación de pequeñas unidades o equipos de trabajo, otorgándoseles autonomía en la toma de decisiones, siendo así más descentralizados.

Asimismo, las organizaciones del futuro tendrán que contar con una mayor integración entre el proveedor, la empresa y el cliente. La relación entre estos tres elementos permitirá un mayor conocimiento de las necesidades mutuas, lo cual ayudará a promover la mejora e innovación continua asegurando, a la vez, la creación de valor financiero.

En el próximo milenio las organizaciones deberán reaccionar rápidamente a las transformaciones de su propio ambiente. Todas las áreas deberán estar orientadas al mercado, es decir, deberán trabajar en equipo pensando en el cliente, y ello será posible en la medida en que el personal se sienta identificado con la organización.

El mayor intercambio de comunicación y conocimientos dará como resultado la sinergia (el todo es mayor que la suma de las partes), lo cual favorecerá el crecimiento y el desarrollo de la compañía, traducido en la creación del valor financiero.

En los próximos años, la calidad, la disminución de los costos, los precios justos, la eficiencia, la productividad y la competitividad serán elementos fundamentales e indispensables para subsistir dentro de un mercado cada vez más exigente.

En tal sentido, todas las empresas, incluyendo las familiares, desde ahora deben esforzarse por profesionalizar la gestión, ser ágiles en la toma de decisiones financieras, agregar valor a sus productos y servicios, poner énfasis en la calidad, poseer un plan estratégico a largo plazo, ser innovadores y tratar a sus empleados con gran sentido de responsabilidad social.

Asimismo, es necesario determinar que en los directorios se discutan los temas en los que existan propuestas concretas, secundadas por parte de los miembros del directorio. Este esquema obligará a que las ideas sean planteadas antes, en una especie de *lobbying* previo al directorio. Así, solo llegarán a discutirse temas que cuenten con el apoyo de más de un director.

## Conclusiones

Las empresas familiares son aquéllas donde el control de la propiedad está en manos de una familia. La esperanza de vida para estas empresas es baja, conforme aparezcan muchas generaciones.

Las empresas familiares tienen como puntos débiles superposiciones de roles familiares y empresariales, gran resistencia al cambio, estancamiento estratégico, liderazgo demasiado largo, nepotismo y escaso profesionalismo.

Actualmente, la mayoría de empresas familiares –como estrategia para seguir creciendo y creando valores financieros–, deben expandirse hacia nuevos mercados, para lo cual requieren de un adecuado manejo financiero que les permita obtener una importante inyección de capital, que en determinados casos las obliga a abrir sus accionariados a socios externos, bajo las modalidades de alianzas estratégicas, *joint ventures*, fusiones, absorciones u otros. La idea es que en el siglo XXI se profesionalicen los procesos de toma de decisiones, los que deberán ser independientes de los conflictos familiares. Se deberá institucionalizar las empresas familiares de tal forma que queden claramente definidos el directorio, un consejo familiar y un sólido equipo gerencial con formación profesional.

El futuro de las empresas en América Latina estará caracterizado por el creciente interés que está despertando la región para nuevos capitales extranjeros y empresas multinacionales, que están tomando mayor control sobre los negocios familiares. En este contexto, el rol de la gerencia financiera como órgano creador de valor será cada día de mayor importancia.



## Bibliografía

- Martínez E., Jon  
*Empresas familiares*. Chile: Editorial Santiago de Chile, 1996.
- Mondino, Diana y Eugenio Pendás  
*Finanzas para empresas competitivas*. Buenos Aires: Editorial Granica, 1995.
- Ross, Stephen A., Randolph W. Wasterfield y Jeffrey F. Jaffe  
*Corporate Finance*. Massachusetts: Editorial Irwin, 1995.
- Thorne, Paul  
*El nuevo gerente general*. Los Ángeles, California: Editorial McGraw-Hill, 1995.
- Vidal, Alibet y P.Valenzuela  
*Nuevas tendencias organizacionales*. Lima: Editorial Universitaria, 1996.