



Las empresas familiares en Venezuela

El desafío de permanecer, madurar y ser exitosas



Las empresas familiares en el mundo son el principal motor de la economía. La mayoría de las empresas familiares nacen con el propósito de crear nuevos puestos de trabajo y generar patrimonio, pero necesitan fortalecerse y establecer estrategias para sobrevivir y permanecer. Solo algunas empresas logran pasar con éxito a la segunda generación. Los riesgos principales de permanencia, pueden enfocarse en la planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen a mejores decisiones.

En Venezuela, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación.

Introducción

A partir de una idea, un proyecto o un *business plan*, puede nacer un negocio que desarrolle y constituya el patrimonio de una familia durante generaciones. Así nacieron cadenas de farmacias, franquicias de comida, empresas constructoras, por mencionar algunos.

Desafortunadamente, no todas esas iniciativas llegan a consolidarse. El camino es arduo y hay muchos obstáculos, aun cuando los emprendedores de hoy ya no están solos, como solía ocurrir en el pasado. Existen profesionales mejor preparados con diplomados y maestrías, para que las empresas familiares crezcan y alcancen su propósito de crear valor para la sociedad y la economía.

Las empresas familiares nacen casi siempre de una propuesta que sus fundadores, el anhelo de construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus hijos. En ocasiones, esas ideas nacen como la vía para salir del desempleo o para aprovechar algún activo o conocimiento disponible.

Cuando nacen de manera poco planeada, la posibilidad de desaparecer es altísima. Muchas veces les falta capital o conocimientos y después de los primeros tropiezos los dueños se sienten frustrados, por lo que abandonan la idea. El reto es agregar valor al negocio.



Negocio, Propiedad y Familia ¿Cómo combinarlas?

KPMG que ha estudiado el tema a fondo y explica que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para conseguir un equilibrio en estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de promociones. ¿Quién será el próximo gerente: el hijo del dueño o un profesional graduado y con experiencia?

Aunque existen organizaciones que piensan que es un tema que puede abordarse en un futuro es conveniente construir los caminos y las bases para las nuevas generaciones. De esta manera, se diseña un plan de sucesión que ayuda a fortalecer el futuro del negocio.

El aporte de la familia en el negocio

Una situación frecuente y compleja en las empresas familiares, donde el capital y las ideas provienen de un grupo cercano (padres, hijos, hermanos), es que se espera que participen como socios o empleados. Aunque no sepan mucho del negocio, quizás prefieren parientes a empleados contratados, por la confianza y por el deseo de apuntalar su futuro.

Sin embargo, hay que ser muy cuidadosos en este aspecto, que puede desbalancear el equilibrio entre el negocio y la familia. La experiencia de KPMG en otros países sugiere que quienes se integran y reciben un salario deben tener las habilidades necesarias para ganarse ese derecho, y en el futuro de hacerse cargo de los puestos directivos.

Rumbo a Institucionalizar la Empresa Familiar

— La sucesión y sus dilemas

En Venezuela las empresas familiares y los emprendedores parecen tener una marcada resistencia a involucrarse en temas jurídicos, financieros y de administración. Hay empresas que contratan personal de confianza y le dan acceso a dinero y vehículos, pero que nunca han confirmado si viven en la dirección que figura en la solicitud de empleo.

Ciertas empresas inician operaciones con un acta constitutiva activa más por el requisito legal, donde sus estatutos sociales o reglas de operación del marco de Gobierno no tienen un enfoque, ni a estrategia de negocio, ni a la familia. Estos aspectos cuando se enfocan adecuadamente, se logra dictar reglas claras en toma de decisiones estratégicas, otorgar transparencia, equidad y rendición de cuentas.

El testamento es la mejor manera de designar a los herederos para el caso del fallecimiento del titular. Actualmente, para aquellos empresarios que se han anticipado en temas de sucesión, uno de sus temas más relevantes y complejos ha sido el traspaso de la propiedad. Ya sea a través de fideicomisos, testamentos, cesión u otros similares.

El traspaso de propiedad puede generar, dependiendo de su esquema, obligaciones fiscales, así como desequilibrio y crisis en el poder sobre el negocio para diversos bloques familiares.

Asimismo, es relevante mencionar que en algunos lugares del mundo, las herencias se consideran ingresos gravables para efectos de Impuesto Sobre la Renta (ISR). Por lo anterior, en ocasiones un traspaso de propiedad no planificado puede generar pérdida de patrimonio, conflictos familiares posteriores y/o que algún bloque familiar quede desprotegido.

Una buena práctica es la de establecer un plan de sucesión, que debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Consideramos que es un lapso necesario para identificar a los candidatos idóneos, sean familiares o profesionales, capacitarlos en diferentes funciones e integrarlos al negocio, de la misma manera en que se forja la carrera de un ejecutivo en una empresa con una estrategia organizada. Por ejemplo: ¿Qué hacer cuando la esposa y heredera no se interesa en el negocio, o cuando el hijo estudió otra carrera o no tiene las capacidades? Generalmente, la sucesión no puede imponerse. Ante situaciones como estas, llega el momento de vender o buscar opciones. Por esta razón, y dado lo sensible del tema, muchos especialistas aconsejan buscar la asesoría de terceros que no estén involucrados ni tomen partido.

De esta forma, la empresa puede evolucionar hacia la siguiente generación de una manera ordenada y responsable, y cuando el fundador desee retirarse será un proceso fácil, ya que la mayoría de sus responsabilidades habrá pasado a la siguiente generación.

Estructura Organizativa

Uno de los signos de debilidad funcional de las empresas familiares es la falta de operación del órgano de conducción, llámese Consejo de Administración o Consejo Consultivo. Este órgano debiera ser el espacio donde se define la estrategia, se discuten y resuelven los grandes temas de la empresa, el futuro, las inversiones, incluso el nombramiento y remoción de los directores y gerentes.

Un elemento a considerar es que los consejos incluyan en sus reuniones, consejeros independientes, un componente que no representa un costo significativo, y que tiene la función de aportar una visión externa. Pueden ser contadores, asesores o personas con experiencia en los negocios, que no estén ligados a la familia y que puedan opinar de manera neutral sobre lo que ven y les parece conveniente.

Gobierno Corporativo

La mayoría de las empresas familiares se desarrollan a través de decisiones más o menos unilaterales tomadas por los dueños y directores. En estas condiciones no es sorprendente que la estructura de Gobierno Corporativo sea precaria. El Gobierno Corporativo no es una ley ni una constitución, sino más bien un reglamento de conductas, definir líneas de acción y evitar los riesgos más comprometedores. Nuestra sugerencia es siempre mantener un marco de Gobierno Corporativo flexible y no burocrático, siempre logrando un nivel de profesionalización que vaya en línea con la complejidad y necesidades de la familia y el negocio. A mayor complejidad empresarial/familiar, más robusto y formal tendrá que ser su marco de Gobierno.

La estrategia para conducir el negocio hacia el camino del éxito

El diagnóstico de una empresa familiar se complica todavía más cuando hay empresas sin Gobierno ni una estrategia definida. La mayoría de las empresas, incluso grandes y con un buen posicionamiento, siguen arrastrando durante años el sentimiento familiar, la dependencia reverencial hacia los fundadores y los modelos empíricos.

El apego a la tradición no constituye una característica negativa, pero si se creó una empresa familiar para generar riqueza y asegurar el futuro de la familia, hay que hacer los ajustes cuando sean necesarios. Los fundadores no siempre reconocen que ha llegado el momento de darle forma institucional al negocio, de formalizar la estrategia para que sea sostenible, de identificar los riesgos y de establecer los indicadores para medir resultados y tomar decisiones.

Para considerar que una empresa está estandarizada, debe integrar y formalizar tres temas: Procesos y actividades, gente capacitada y con perfil suficiente, y tecnología acorde a su complejidad de operación. Donde ninguno de los tres conceptos es más relevante, sino que se consideran complementarios en la búsqueda del crecimiento, permanencia y conservación del valor.

De igual forma, una empresa que no tiene estructura, líneas de reporte y comunicación clara, está invitando a la informalidad y generación de feudos dentro de su negocio. Las líneas de reporte y responsabilidad con una estructura clara apoyan a definir derechos y responsabilidades a los ejecutivos.

Regularmente una empresa sin estructura organizacional establecida, tiene conflictos de comunicación y responsabilidad, ya que bajo cualquier falla o desviación, es complejo explicar y analizar.

La familia y los trabajadores

Una de las consecuencias frecuentes de una estructura endeble en una empresa familiar, es el trato diferente que se da a los miembros de la familia frente a los ejecutivos y empleados contratados de la manera convencional.

Estas actitudes no favorecen el desarrollo de una gerencia profesional, con personal que aspire a crecer y alcanzar mejores posiciones. Son trabajadores que están amenazados por las decisiones de los familiares y socios, y sujetos a que alguien los haga a un lado o los ignore. Aunque reciban remuneraciones competitivas, no es fácil retener buenos profesionales, honestos y diligentes, cuando no existe un reconocimiento, un plan de desarrollo de carrera, la posibilidad de ocupar puestos directivos, y el trato es diferencial frente a los miembros de la familia.

Contrariamente, los miembros de la familia no suelen ser evaluados y compensados en función de sus habilidades y resultados, lo que revela un panorama injusto y disparaje. Un escenario típico es que los gerentes cercanos a la familia gozan de una gran libertad para hacer, tomar decisiones y comprometer los activos de la empresa, sin que esas decisiones y sus resultados sean medidos, premiados o corregidos.



Conclusiones

Las empresas familiares están en todos los giros industriales, del comercio y de los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país.

La elevada mortalidad de las empresas familiares se explica casi siempre por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente y flexible y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia al observar que la mayoría de las empresas no tiene un plan de sucesión delineado, y esta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores.

Por otro lado, la propiedad, junto con los derechos de designación de un Consejo de Administración o Consultivo, así como la toma de decisiones estratégicas, generalmente no es clara en las empresas familiares.

Un Consejo de Administración o una Asamblea de Accionistas no tiene que verse como un ejercicio solemne y costoso, y puede hacerse de forma sencilla para discutir los temas básicos del negocio.

Inclusive, muchas empresas familiares, en el entusiasmo de hacer negocios y ganar dinero, se olvidan de asuntos básicos como tener un acta constitutiva en forma, que defina la participación de los socios y regule su operación, derechos y responsabilidades.

Un elemento importante es el personal profesional, es decir, los empleados que no pertenecen a la familia, quienes agregan valor en la medida que son capacitados, respetados y retenidos en función de sus habilidades y resultados, por lo que no deben ser excluidos o desprotegidos en función de la familia.

Por último, es indispensable que los familiares participen en la empresa en una condición competitiva, no por obligación o sentimentalismo, y deben ser medidos y remunerados como los demás, por sus resultados y su capacidad de desarrollar valor para el negocio.



Contacto



Marlene Casciano P.

Socia Líder de Empresa Familiar

T. + 582122777970E.

E. mcasciano@kpmg.com



**Para más información, no dude
en contactar con nosotros**

kpmg.com/ve



KPMG Venezuela



@kpmg_ve



@KPMG_VE



KPMG en Venezuela



KPMG en Venezuela

© 2019 Ostos Velázquez & Asociados firma miembro de KPMG network, firma independiente afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad Suiza. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.