

LAS PYME DE FAMILIA (ARGENTINAS)

©2007-2009

por Jorge Luis Sánchez ()*

Con varias décadas de actuación profesional en las **PYME (2) DE FAMILIA (ARGENTINAS)**, tenemos mucha experiencia al respecto y una visión muy precisa de sus problemáticas, que hoy, en pequeña medida volcamos aquí.

El texto, para su mejor comprensión lo hemos preparado con preguntas, que frecuentemente se hacen los empresarios de la PYME de Familia, y respuestas que les daría un interlocutor válido, por ejemplo, el consultor principal de Tecsim S.A.

¿Cómo analizar las problemáticas de las PYME de Familia?

Teniendo presente para el análisis que en las PYME de Familia conviven dos "sistemas", bien diferentes por cierto:

- **El Sistema FAMILIAR.** Es prioritariamente "emocional" con sus miembros unidos por lazos afectivos positivos o distanciados por lazos afectivos negativos. Dichos lazos y en gran medida las conductas están influenciadas por el inconsciente, de una gran importancia cultural que generalmente no es valorada en toda su dimensión por la mayoría de los empresarios y consultores. Clásicos son la necesidad de dominio entre hermanos o primos o cuñados, o del padre de ser más fuerte y capaz que sus hijos. El sistema familiar es generalmente "introvertido" y, en la inmensa mayoría de los casos, posee una estructura conservadora que actúa para impedir o minimizar el cambio y mantener intacto el "equilibrio", aunque sea ficticio, de la familia. Este equilibrio incluye, además de los miembros de la familia, a los empleados de larga trayectoria en la empresa, equivalente a la de el/los empresario/s pionero/s.
- **El Sistema EMPRESARIO o EMPRESARIAL.** Sus miembros cumplen tareas y alcanzan objetivos a cambio de una remuneración. Como su razón de ser es el mundo exterior a las puertas de la PYME, es "extrovertido". El sistema empresario moderno produce bienes o servicios para el mercado teniendo en cuenta la competencia y productividad de sus miembros y promueve el "cambio" como el modo de lograr un futuro mejor.

¿Pueden convivir armoniosamente dos sistemas tan distintos?

Sí, cuando alcanzan un equilibrio "justo". Definimos como equilibrio "justo" al que es sustentable en el tiempo, permite a los dueños de la PYME separar las problemáticas de la empresa de las de la familia y conducir la empresa en forma correcta, cumpliendo con las exigencias de el/los mercado/s de desempeño, sin destruir la familia. El equilibrio "justo" se puede alcanzar trabajando para identificar primero, analizar luego y solucionar por último, todos y cada uno de los problemas familiares y empresariales.

Nuestra experiencia como consultores indica que en casi el 90% de los casos las PYME de Familia argentinas fracasan en identificar y valorar las problemáticas, razón por la cual le resulta imposible solucionarlas y mucho menos configurar un equilibrio "justo" entre los dos sistemas.

Aunque más del 70% de las empresas de nuestro país son PYME de Familia, dos cifras estadísticas negativas, sirven de triste ejemplo para ver el abordaje incorrecto de la identificación y solución de sus problemáticas: a) más del 50% fracasan en la segunda o tercera generación y b) menos del 5% de las 1.000 principales empresas en facturación conserva la composición accionaria familiar y/o el capital totalmente nacional, inclusive en los casos en los cuales el fundador fue un pionero innovador que produjo grandes cambios en el mercado.

¿Necesita conocimientos especiales un empresario para implementar el equilibrio "justo" en una PYME de Familia?

No necesariamente. Aunque a lo largo de los años hemos confirmado que la gran mayoría de los empresarios de la PYME de Familia de Argentina no tienen los conocimientos necesarios para implementar el equilibrio "justo" con una empresa que al mismo tiempo crezca en forma sustentable en el mercado. Lo cual no es malo, ni indigno, ni vergonzoso, ni dramático, ni la causa de fracaso o cierre de una empresa, sólo se trata de una "debilidad" que debería ser resuelta por terceros.

Recuerde: un empresario, al igual que el presidente de un país o de una corporación, no tiene que tener la solución a todos los problemas, sino que debe contar con un equipo de especialistas que lo asesoren antes de tomar las decisiones.

Por las dimensiones y limitadas posibilidades económico-financieras de las PYME de Familia, la alternativa válida es la contratación de un consultor externo experto en las PYME de Familia.

¿Por qué la inmensa mayoría de los empresarios de las PYME de Familia argentinas no buscan la ayuda de consultores? ¿No pueden pagar los servicios?

Como es sabido, existen todo tipo de servicios profesionales y, consecuentemente, una gran variedad de precios de los mismos, pero la amplia mayoría de la oferta actual de Argentina está al alcance de más del 50% de las PYME de Familia. Por lo tanto no se trata de un problema económico ni financiero.

La contratación no se produce debido a la existencia de importantes barreras culturales que tienen los empresarios, muy especialmente las originadas en paradigmas del pasado, que ya no tienen vigencia y recibieron de sus padres y/o abuelos, y por el condicionamiento que provoca el inconsciente en la toma diaria de decisiones. Es natural comprar una máquina nueva, que principalmente produzca muchas unidades por minuto, y endeudarse en decenas de miles de dólares, pero no es habitual invertir para identificar los problemas, ordenarlos por prioridades y darles solución, y, mucho menos realizar investigaciones de mercado para saber qué opinan los consumidores o usuarios de los productos que fabrica la PYME de Familia.

No es casualidad que la Argentina sea el único país del mundo (aproximadamente 213 naciones) que ha retrocedido en los últimos cien años, con la consiguiente pérdida de calidad de vida de sus ciudadanos.

Al respecto, las problemáticas de las PYME de Familia, inmensa mayoría del empresariado nacional, son un componente importantísimo de tal fracaso y que en algún momento debería ser asumido para planificar un futuro mejor "sustentable".

La crisis del país no ha sido responsabilidad exclusiva de los políticos o de los militares, sino de todos los ciudadanos, pero muy especialmente de aquellos que fueron y/o son

dueños del capital de las empresas. Si lo desea puede leer el trabajo que hemos publicado sobre Nueva Zelanda, un ejemplo de país sustentado en sus PYME de Familia "innovadoras" y "exitosas". www.tecsima.com.ar/archivos/MARKETING_Y_EXPORTACIONES...pdf

¿Se pueden solucionar los problemas de la PYME de Familia sin destruir a la familia?

Sí, pero es un trabajo arduo, largo y, en la gran mayoría de los casos, es necesaria la ayuda de un consultor externo.

Ante la decisión de solucionar los problemas y contratar los servicios de un consultor externo, consideramos imprescindible el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Que el empresario esté convencido que le llegó el **momento de cambiar** y de **contratar un consultor** para que lo ayude.
- Que el empresario tenga **afinidad con el consultor**. Este requisito es de "vital" importancia, porque siempre lo "cultural" manda sobre lo técnico y profesional.
- Que el empresario le tenga **confianza al consultor**, no más allá de los 180 días de haberlo contratado. Si no se la tiene, debe rescindir sus servicios profesionales.
- Que el empresario **implemente las recomendaciones** que le da el consultor en tiempo y forma.
- Que el consultor tenga **conocimiento de las problemáticas** de la PYME de Familia. En la entrevista preliminar le recomendamos que la plantee al consultor una o más problemáticas de su empresa, que afecten a la familia, y que le responda cómo las solucionaría.
- Que el consultor sea un **profesional con sólida formación**. Muy especialmente en Marketing, Gerenciamiento, Calidad, Organización, Métodos y Sistemas. Idealmente, que haya tenido actuación gerencial exitosa en el sector privado. Recuerde que las PYME no pueden "darse el lujo" de contratar a varios consultores por especialidad. Por otra parte, resulta muy difícil "profesionalizar" una PYME de Familia si el consultor no tiene un adecuado nivel profesional.
- Que el consultor tenga una **gran experiencia**, pero que al mismo tiempo sea moderno e innovador. No tiene la más mínima importancia que la experiencia del consultor corresponda a actuaciones en el segmento de mercado o especialidad de la PYME de Familia. Es más, a veces, cuando la situación de la empresa es muy compleja, si el consultor no tiene actuación previa en el segmento estará menos "contaminado" para realizar sus recomendaciones.
- Que el consultor identifique correctamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (**FODA**) de la empresa, y que una mayoría de las mismas puedan ser compartidas como válidas por el empresario.
- Que el consultor le diga **la verdad** al empresario, por más dolorosa que sea y muy especialmente si el empresario no quiere escucharla. Desgraciadamente, a lo largo y a lo ancho del país comprobamos que un porcentaje significativo de profesionales, con tal de no perder la cuenta del cliente, le dicen al empresario lo que éste quiere escuchar, sin importarles si eso es malo para la empresa.
- Que el consultor le **transfiera el know-how necesario** al empresario y a su gente, y los capacite para ser más competitivos. Se trata de un tema no menor, porque se supone que el empresario cada día debería evolucionar y necesitar un poco menos los servicios del consultor. Demás está decir que es imprescindible que el consultor posea las aptitudes didácticas y pedagógicas necesarias para la capacitación.

¿Cuáles serían las grandes etapas a cumplir luego de contratado el consultor?

En nuestra consultora recomendamos los siguientes:

- 1) Diagnóstico FODA de la PYME por parte del consultor.
- 2) Análisis y discusión del cuadro FODA entre el empresario y el consultor.
- 3) Asignación de prioridades a las debilidades y amenazas acordadas entre el empresario y el consultor.
- 4) Recomendaciones del consultor para solucionar cada una de las problemáticas.
- 5) Discusión y análisis de las recomendaciones entre el empresario y el consultor.
- 6) Plan de trabajo a corto y mediano plazo.
- 7) Implementación de las recomendaciones acordadas entre el empresario y el consultor.
- 8) Control de gestión de las implementaciones por parte del consultor.

Al mismo tiempo, el consultor actúa sobre las problemáticas diarias de su Cliente, inclusive aunque ello retrase el plan de trabajo aprobado.

¿Qué es lo más importante en un proceso de cambio y mejora de la PYME de Familia?

La clave es la profesionalización del gerenciamiento (planificación, organización, conducción, coordinación y control de gestión) de la PYME de Familia.

Profesionalizar es el paso previo para estar en condiciones de poder controlar las superposiciones entre los sistemas "familiar" y "empresario", que inevitablemente ocurren.

¿Para qué sirve la profesionalización de la PYME de Familia?

Sirve para desentrañar varios de los factores emocionales, característicos del sistema familiar, que impiden hacer una evaluación "objetiva" del funcionamiento de la empresa y por lo tanto determinar que es lo más adecuado para garantizar el éxito perdurable en el mercado.

La teoría de "El más apto" y que "Lo mejor para la familia no siempre es lo mejor para la compañía" son temas ineludibles.

Cuando los empresarios (fundadores o no) están dentro de su vida útil y con participación activa en los negocios de la empresa el proceso de reconversión debe empezar e incluir a los mismos y consideramos que es imposible pensar en una profesionalización exitosa total de la empresa que excluya a dichos empresarios.

¿Cuál es la estrategia más recomendable para implementar exitosamente la profesionalización de la PYME de Familia?

Es la estrategia denominada Indoor Marketing o Marketing de los RR.HH. o del Cliente Interno. Lo es porque actúa sobre el recurso más importante que tiene cualquier empresa: "su gente" y el único que no pueden "copiar" los competidores, y se fundamenta en que:

- Los RR.HH. forman un mercado puertas adentro de la empresa.

- En común con el resto de los mercados poseen deseos y necesidades a satisfacer a través de uno o más procesos de intercambio.
- Este mercado tiene una característica particular y es su comportamiento alterno entre Demanda y Oferta. Los RR.HH. actúan como consumidores (Demanda) cuando reciben remuneración y beneficios (materiales o inmateriales) por parte de la empresa (Oferta). A su vez son proveedores (Oferta) cuando producen bienes y servicios para la empresa (Demanda).

¿Cuáles problemáticas se pueden encontrar al tratar de implementar la estrategia del Indoor Marketing?

- **Búsqueda y selección de los RR.HH.** Hemos podido comprobar un patrón de conducta en el tema, de cumplimiento casi obligatorio en las PYME de Familia. Este patrón se relaciona con los factores decisorios y la metodología utilizada por el empresario al momento de incorporar personal jerárquico. Si usted trabaja en una empresa familiar sabrá a que nos referimos cuando decimos que las incorporaciones se basan, por ejemplo, en lealtad, honestidad y confianza. Luego, cuando los individuos no cumplen con las expectativas, el empresario no realiza la autocrítica sobre los sistemas aplicados en la búsqueda y selección.
- **Delegación de autoridad y respaldo societario.** Suele ser uno de los temas que más tiempo lleva poner en práctica debido a que a los dueños les resulta casi imposible internalizar que un empleado pueda hacer las tareas igual o mejor que él.
- **Evaluación de desempeño.** Pasar de la calificación sentimental de la familia a un sistema profesional de evaluación anual que incluya a los miembros de la familia es todo un desafío.
- **Incentivos, premios y gratificaciones.** Asignatura pendiente en casi todas las PYME de Argentina. Los RR.HH. que componen la empresa se comportan como un mercado interno muy sensible al Marketing, por lo que la implementación de estas medidas normalmente tiene resultados costo/beneficio espectaculares. Las empresas japonesas han mostrado a lo largo de todo el mundo como se puede competir exitosamente con una alta identificación y pertenencia de los RR.HH.
- **Participación en las utilidades.** La razón de ser de las empresas, PYME o no, familiares o no, es la generación de utilidades. Pues bien, ha quedado demostrado que la participación de una porción de las utilidades con los RR.HH. de la empresa, genera utilidades adicionales que compensan el sacrificio inicial empresario. Por supuesto que no se puede negar que se trata de otra gran debilidad cultural del empresariado de Argentina.

¿Qué conflictos se deberían esperar y qué habría que hacer?

Los posibles conflictos incluyen los problemas familiares, personales, de gestión y de sucesión. Dentro de estos grupos la cantidad y calidad de los problemas individuales puede ser increíblemente amplia. Para ayudar a la familia y prevenir dichos problemas se deben aplicar medidas cuyo resultado exitoso hemos comprobado en más de una oportunidad:

- Redacción e implementación de **PRINCIPIOS, PROTOCOLOS O MANDAMIENTOS**, que sean asumidos como imprescindibles y respetados estrictamente por los miembros de la familia que desempeñan tareas en la compañía. Los protocolos son documentos que deben surgir del consenso, en el que la familia dueña de la empresa pone por escrito las reglas “claras” que van a regir la relación familia-empresa impidiendo que las relaciones afectivas estén por arriba de las empresariales. Los protocolos no son herramientas estáticas, por lo cual deben tener revisiones y generarse nuevas versiones

con la periodicidad que en cada caso corresponda. Como referencia, a continuación listamos los protocolos en cuya redacción hemos participado, en nuestros casi 20 años de consultores:

- **Ética, honor, valores, visión y responsabilidad social** exigidos a:
 - Socios o accionistas, aunque no ocupen cargos en la empresa.
 - El personal jerárquico de la empresa.
- **Exigencias y metodologías para la incorporación de:**
 - Las siguientes generaciones de la familia en puestos jerárquicos, incluyendo plan de carrera.
 - Herederos a la empresa.
 - Familiares políticos.
 - Directores y/o gerentes externos a la familia.
 - Socios o accionistas externos a la familia.
- **Exigencias y metodología para elegir al Ejecutivo N° 1** de la empresa.
- **Metodología para incentivar la creatividad, el entusiasmo y el amor al trabajo** por parte de los socios.
- **Metodología de mediación obligatoria establecida para la resolución de conflictos** entre la familia y la empresa.
- **Distribución de utilidades y retiros a cuenta de utilidades.**
- **Remuneraciones de miembros de la familia** que ocupen cargos jerárquicos en la empresa, incluyendo todos los beneficios, bonos y gratificaciones anuales y vacaciones.
- **Capacitación obligatoria de los miembros de la familia** que ocupen puestos jerárquicos en la empresa.
- **Asignación y uso de vehículos, muebles, inmuebles e instalaciones de la empresa por parte de los miembros de la familia** que ocupen cargos jerárquicos en la empresa.
- **Becas y beneficios para los hijos de socios o accionistas.**
- **Jubilación automática de los miembros de la familia** que ocupen puestos jerárquicos en la empresa.
- **Fondos de reserva para:**
 - Investigación y desarrollo de nuevos productos.
 - Inversiones y mejoras en la competitividad.
 - Nuevos negocios.
 - Imprevistos, contingencias y crisis.
- Redacción e implementación de un **REGLAMENTO DE SOCIOS-GERENTES ADMINISTRADORES** (sociedades de responsabilidad limitada) o **REGLAMENTO DEL DIRECTORIO** (sociedades anónimas).
- Redacción e implementación de un **REGLAMENTO DE ASAMBLEAS Y REUNIONES SOCIETARIAS.**
- Implementación de **REUNIONES OBLIGATORIAS DE COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO** entre la alta conducción de la PYME y la familia.
- Realización anual de **EVENTOS DE INTEGRACIÓN** entre los miembros de la familia y los recursos humanos de la empresa.

¿El proceso de profesionalización dura mucho tiempo?

Dependerá del "poder" y los recursos económicos puestos al servicio de la **profesionalización**. Las transiciones, en todas las PYME, en general, y en las PYME de Familia industriales, en particular, deben ser manejadas en el marco de un proceso gradual, lo más natural posible, con conocimiento y sabiduría, muy especialmente por parte del consultor.

No conocemos ningún caso donde el proceso de transformación y profesionalización, con implementación de un equilibrio "justo" en una PYME de Familia y resolución de todos los conflictos familia-empresa, haya durado menos de tres años. Y, normalmente, dicho plazo se refiere a empresas que tienen un bajo nivel de complejidad familiar.

¿Y qué pasa con el conflicto generacional entre padres e hijos en la PYME de Familia?

Cuando el conflicto generacional se transforma en un problema grave diario debe ser resuelto sin demora. Es muy importante tener en cuenta que, estadísticamente, más del 75%, de los padres fundadores son incapaces de resolverlo por sí mismos, razón por la cual el rol de un consultor externo experto en el tema resulta fundamental.

Aparte de la diferencia generacional, los fundadores suelen ser rígidos en sus puntos de vista y les resulta difícil comprender que cuando se enfrentan con una alternativa diferente pero válida es posible aceptarla sin ser débil o perder poder. Por lo tanto, la parte más importante de la responsabilidad de encontrar soluciones recae siempre sobre el/la hijo/a.

En la Argentina actual, la segunda generación entra casi siempre en una empresa con historia y puede identificar oportunidades y/o asumir riesgos financieros de una manera muy diferente a la que lo hacían los pioneros, por más innovadores que hayan sido durante toda su vida.

Pero en la última etapa de la vida, y después de haber luchado y arriesgado por años en un país tan difícil, es posible que las prioridades del padre no pasen por tal nivel de riesgos y estén orientadas a "sobrevivir" de la manera conocida. Aunque ello signifique la "muerte" de la empresa en el futuro.

Puede inclusive ocurrir que un padre empresario de la PYME de Familia manifieste conscientemente su aprobación de transferencia de la conducción de la empresa a su hijo, pero la perspectiva "inconsciente" puede ser muy diferente. Es muy distinto ver una fotografía o un video de una herida con un chorro de sangre que ver la herida con el chorro de sangre que lo salpica a uno.

Normalmente, para los padres la empresa ha sido y es su principal interés y su retiro puede estar relacionado con pérdida de autoridad, de status, de orgullo, de la salud o hasta su propia vida.

(*) **JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad.** ©2007. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor. (2) TECSIMA S.A. considera que el sector PYME (Pequeña y Mediana Empresa) está conformado por las empresas radicadas y operando en Argentina que tengan una facturación mensual inferior a un millón de dólares estadounidenses (US\$ 1.000.000).