

Remuneración de la Empresa Familiar

Remunerar a los miembros de la familia considerando solo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.

El valor supremo del sistema de familia es el amor. Se puede suponer que a todos los hijos de la familia se les quiere por igual, aunque no por ello deja de haber mayores afinidades con alguno de ellos o que puede haber hijos consentidos. Dada esta suposición, se esperaría que todos los hijos que laboren en la empresa de la familia reciban los mismos ingresos. Entre hermanos varones este suele ser el caso, aunque en muchas situaciones las hermanas (en especial las que ocupan puestos de menor responsabilidad o laboran jornadas parciales), percibe menores salarios que sus hermanos.

A menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar, aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización. Con respecto al punto de remuneraciones, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas de empresa y de familia. No hay que perder de vista que un cambio en el sistema de remuneración puede provocar problemas, pero que es saludable enfrentarlos. Por otro lado, remunerar a los

Remuneración de la Empresa Familiar

miembros de la familia con relación a sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes puntos de vista, dado que difícilmente habrá consenso sobre las capacidades y talentos de estos.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Fortalezas de las empresas familiares

Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. Un estudio de Thomson Financial para Newsweek comparó a empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas familiares superaban en desempeño a sus rivales en todos estos índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron solo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó solo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia.

Remuneración de la Empresa Familiar

Este alto desempeño es el resultado de las fortalezas inherentes que tienen las compañías familiares comparadas con sus contrapartes. Algunas de estas fortalezas incluyen:

Compromiso. La familia (como dueña de la empresa) muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo. Al tratar con sus clientes de empresas familiares, IFC valora altamente tener un conjunto comprometido de accionistas en el núcleo de la compañía.

Continuidad del Conocimiento. Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.

Confiable y Orgullo. Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Remuneración de la Empresa Familiar

Debilidades de las empresas familiares

Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios a tres cuartos de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el (los) fundador (es) durante su propio periodo. Solo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes de sus fundadores.

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza. Algunas de estas debilidades son:

- *Complejidad.* Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

Remuneración de la Empresa Familiar

- *Informalidad.* Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- *Falta de Disciplina.* Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos externos capaces. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

Los directivos familiares y los externos

La empresa familiar

Hay que romper la percepción inicial que algunos directivos (no familiares) tienen de las empresas familiares:

- ✓ La coexistencia de diferentes papeles claves en las mismas personas (propietarios, directivos, y miembros de la familia).
- ✓ La convivencia de la cultura empresarial y familiar.

Remuneración de la Empresa Familiar

- ✓ La coexistencia de ciclos de vida paralelos: el familiar y el empresarial.
- ✓ En las empresas familiares existe un techo que no se puede superar por los profesionales que no son miembros de la familia, ya que los puestos mejores quedan reservados para la familia y sus miembros.
- ✓ La auténtica capacidad profesional queda relegada a un segundo plano.
- ✓ El desafío continuo de dirigir la empresa hacia el crecimiento y no contrariar a ningún miembro de la familia.

Sin embargo, los miembros de la familia suelen valorar de manera prioritaria en los directivos no familiares cualidades o capacidades como:

- La confianza.
- La capacidad de adaptación al cambio.
- Ser un mediador objetivo.
- Ser tolerante.
- Poseer un estilo de dirección que promueva los valores de la empresa.

Competencia frente a la propiedad

Uno de los problemas planteados en las empresas familiares, es la confusión entre el hecho de ser propietario y tener capacidad de decisión, es decir, propiedad versus capacidad de dirigir.

Remuneración de la Empresa Familiar

Conforme va pasando el tiempo, en las empresas familiares suelen aparecer distintos tipos de propietarios con mayores o menores porcentajes de propiedad, diferentes edades y carreras profesionales, diversos grados de parentesco, etc. Frente a todos estos cambios, no es difícil comprender que el hecho de poseer la propiedad no garantiza que se posean las capacidades de dirección adecuadas a la nueva situación de la empresa. No se puede pensar que el óptimo rendimiento de un directivo está ligado a su apellido o al parentesco que tenga en una empresa familiar.

En estas organizaciones, es necesaria la presencia de dos tipos de directivos: los que no son miembros de la familia y que precisamente por esto se les suele calificar de profesionales; y los que pertenecen a la familia, a los que se les suele negar el calificativo de profesionales.

Las empresas familiares, como cualquier otra empresa, necesitan un equipo de directivos profesionales y competentes, independientemente de cuál sea su procedencia.

Las empresas familiares necesitan y seguirán necesitando personas de gran preparación, tanto de la familia como ajenas a ella, para poder competir, para incrementar sus fortalezas, para abrirse más hacia el exterior sin encerrarse en sí mismas.

Remuneración de la Empresa Familiar

Referencias:

Manual de IFC de gobierno de empresas familiares (S/F) recuperado el 27 de noviembre de 2015 a través de:
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES

Manual de IFC de gobierno de empresas familiares (S/F) recuperado el 27 de noviembre de 2015 a través de:
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES

HYPERLINK "http://www.bns.es/documento1.pdf" [Gallo, M \(1995\) Fortalezas y debilidades recuperado el 28 de octubre](http://www.bns.es/documento1.pdf)