

ELCONSULTORIO

Escriba sus preguntas a miempresa@comercio.com.pe

Una familia empresaria debe profesionalizarse para que sus operaciones sean eficientes en todos los niveles de su organización y para que pueda establecer un rumbo estratégico del negocio. Para competir, es necesario alinear la visión y el estilo de liderazgo.



Enrique Mendoza.
Consultor de CCL y
Gerente de Dvalor

Profesionales de familia

YVÁN GARCÍA:

¿Cuál es el momento indicado para profesionalizar la dirección y gestión de una empresa?

ENRIQUE MENDOZA:

Por lo general, es necesario iniciar el proceso de profesionalización en la segunda generación. Pero el mejor momento es cuando el fundador tiene la necesidad de delegar y especializar la gestión de sus operaciones. Es decir, cuando se necesita pasar de una estructura básica a una estructura gerencial, en la que el fundador del negocio pasa a ser el gerente general de la organización y delega las funciones principales a terceras personas, sean familiares o no, para que gestionen las áreas estratégicas. Es común que este proceso se realice de manera intuitiva, desordenada e informal, razón por la que solamente el 30% de las empresas de propiedad familiar llegan a la segunda generación.

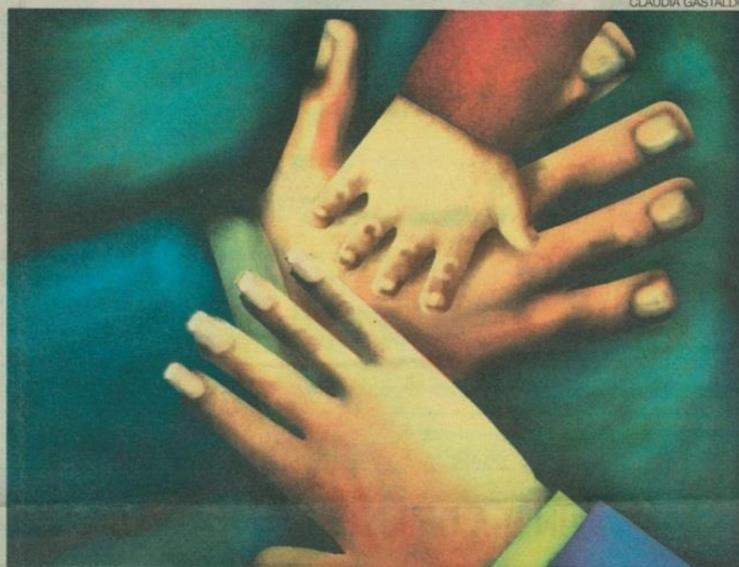
YVÁN GARCÍA:

Soy fundador y gerente general de una empresa que ya cumplió 15 años, pero creo que ya necesita de cambios radicales. ¿Por dónde comienzo?

ENRIQUE MENDOZA:

Depende del estado de desarrollo del negocio. En algunos casos es importante transitar de una estructura básica a una gerencial y en otros, es necesario pasar de dicha estructura a una de gobierno corporativo o de esta última a una de holding empresarial. Usted como fundador tiene que ser capaz de identificar en qué estado de desarrollo se encuentra su negocio, para luego trabajar en propiciar una estructura organizacional acorde con la complejidad de la familia y la empresa. No es lo mismo una familia empresaria que está en primera generación, que una que está en segunda, los niveles de complejidad son distintos.

ANDRÉE SALAZAR:



CLAUDIA GASTALDO

Mi esposa y yo estamos poniendo un pequeño negocio en un centro comercial de Piura y queremos saber si debemos registrar el negocio como persona natural o como persona jurídica.

ENRIQUE MENDOZA:

No tiene importancia porque ambas alternativas pueden ser legalmente formalizadas y organizadas. Lo relevante es que ustedes, como fundadores, desarrollen una estructura organizacional adecuada al nivel de complejidad de su negocio.

ANDRÉE SALAZAR:

¿Cómo dividimos nuestras responsabilidades y nos preparamos para cuando la empresa crezca? ¿Cómo se van a profesionalizar las empresas en crecimiento?

ENRIQUE MENDOZA:

Por lo general, en una primera generación no existen grandes discrepancias de acuerdo con

el manejo del negocio, ya que usted y su esposa van a cubrir las principales funciones dentro de la empresa. Para ir profesionalizando la empresa de acuerdo con su crecimiento, es importante preocuparse constante y periódicamente por tres aspectos que definen y solucionan los problemas de las familias empresarias: una visión empresarial alineada; una estructura organizacional consensuada, la cual pasa por definir claramente los cargos y funciones de ustedes y de terceras personas que vayan ingresando, y, finalmente, un plan para corregir aquellos comportamientos disfuncionales, propios de la cultura familiar, que estén afectando la competitividad de la empresa, como puede ser la falta de respeto a las jerarquías o la intromisión en áreas fuera de su competencia.

Daphne:

¿Comienzo por profesionalizar la dirección o la gestión? ¿De qué depende empezar con una u otra?

ENRIQUE MENDOZA:

Depende del estado de desarrollo del negocio familiar. Si estoy en una organización básica, necesito una estructura gerencial, por lo tanto estaría profesionalizando la gestión. Pero si estoy en una estructura organizacional gerencial, necesitaría transitar hacia una estructura de gobierno, por lo que estaría profesionalizando el nivel de dirección. Una observación: comenzar por la dirección, de ningún modo quiere decir que no necesite profesionalizarme en gestión.

Daphne:

Mis tres hijos tienen cargos en mi empresa pero creo que les falta mayores capacidades. ¿Cómo soluciono esto?

ENRIQUE MENDOZA:

Si es necesario implementar las mejoras a corto plazo y sus hijos necesitan un mayor tiempo para estudiar, sería mejor contratar a ejecutivos externos con la experiencia y conocimiento adecuados. Del mismo modo, sus hijos podrían trabajar al lado de estos profesionales para que en un futuro ocupen puesto estratégicos y de mayor jerarquía.

MARITA:

Mis dos hermanos son gerentes del área de ventas y del área de cobranzas, respectivamente, pero se pelean todo el tiempo.

ENRIQUE MENDOZA:

En principio, se tienen que identificar las causas del conflicto entre ambos gerentes. ¿Es una rencilla personal o es originada por un mal manejo de algunas de las áreas? En el primer caso, tendría que reubicar a uno o a los dos en cargos donde no interactúen. En el segundo caso, se tendría que hacer la reestructuración del área o áreas involucradas para un mejor funcionamiento e interrelación entre ellas. La reestructuración puede significar cambiar al gerente familiar por un ejecutivo externo.

LA PRÓXIMA SEMANA

Manejo y desarrollo de servicios de una agencia de viajes

Rossana Díaz, docente de la USMP responderá sus inquietudes. Envíenos sus preguntas hoy a miempresa@comercio.com.pe