

Empresas familiares  
Centro de Excelencia de EY

# La estructura de gestión del futuro



**EY**

Building a better  
working world

# La estructura de gestión del futuro

Nadie es capaz de predecir el futuro. Sin embargo, es necesario tomar ciertas medidas para garantizar que su empresa evolucione y se fortalezca. Especialmente, si su compañía está creciendo a un ritmo que exige un enfoque más corporativo para poder administrar la complejidad.

¿Qué pasará con la empresa cuando usted se retire? ¿Quién se hará cargo? ¿Cuán sencillo será el proceso de traspaso? Sin importar si el control lo toma su familia o una gerencia externa, la estructura de la empresa deberá cambiar radicalmente. Por lo tanto, ¿cómo puede garantizar que el negocio seguirá prosperando exitosamente?

## Gestión de la contingencia

Si una enfermedad grave o hasta la muerte provocan un cambio repentino de liderazgo, ¿su negocio está preparado para enfrentarlo? Muchas empresas familiares giran fuertemente alrededor del propietario. Y este hecho puede llegar a ser complejo frente a una sucesión inminente.

No siempre es posible establecer un sucesor dentro de la familia. Sus familiares podrían no tener el deseo ni la voluntad para asumir el riesgo empresarial. Y también puede ocurrir que no tengan ni las competencias ni la experiencia necesarias para gestionar adecuadamente la empresa.

Planificar la continuidad de la compañía significa que el dueño del negocio familiar nombra a un equipo dentro de la empresa, que, a menudo, incluye a un asesor externo. Y este equipo tiene la capacidad para asumir la administración de la empresa ante cualquier incidente. Una eventualidad puede exigir ponerse inmediatamente en los zapatos de una persona fallecida o un traspaso de responsabilidades más gradual ante una enfermedad o un retiro.

Es aconsejable comunicar y documentar legalmente las decisiones de sucesión mucho antes de que deban ponerse en práctica. Si bien toda sucesión será un momento muy emotivo, aún ante la ausencia de disputas por el poder, la planificación cuidadosa puede asegurar una transición sin problemas ni conflictos. Y si la persona que deja el negocio es la fuerza impulsora del éxito, también podrían considerarse la venta de la empresa, la compra de una administración (MBO)<sup>1</sup> o una alianza o fusión con otra empresa similar.

Otro aspecto del manejo de contingencias consiste en garantizar la continuidad del negocio ante un desastre natural o provocado por el hombre (ataque terrorista, ciberataque, guerra, incendio, inundación, terremoto, etc.). Muchas empresas dejarían de existir si perdieran su sede principal, su información clave o su personal experimentado. Y si bien es bastante sencillo planear la renovación de la infraestructura, ¿es posible traspasar el bagaje de conocimientos e información sobre los clientes que se ha construido durante generaciones? Resulta evidente que hay que ser precavido. Algunas medidas proactivas incluyen contar con sistemas de recuperación e implementar y mantener procesos de gestión del conocimiento en su empresa.

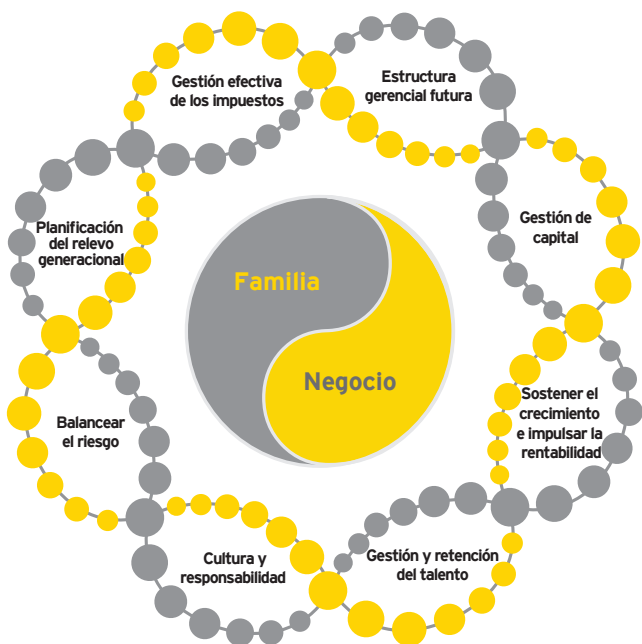
## Family charters

El *family charter* es un documento oficial que establece los objetivos acordados de la empresa. En su contenido se determinan las funciones y las relaciones familiares. De esta manera, algunas de las cuestiones que figuran en este documento son, por ejemplo, la política de participación de la familia en el negocio, quiénes tienen voz y voto en las decisiones de negocios, quién es responsable de qué actividad y cómo se realizan las evaluaciones. También puede incluir la forma en la que la empresa apoya la capacitación para desarrollar habilidades de negocios familiares y el esbozo de procedimientos para la resolución de conflictos.

El *family charter* es muy útil si hay familiares interesados en el manejo del negocio o si están involucrados en su fortuna mediante un fideicomiso familiar. Y este documento es especialmente importante si hay personas ajenas a la familia que participan en el manejo del negocio.

En el documento, también es vital prever el futuro del negocio a corto plazo y a largo plazo: crecimiento o eliminación, adquisiciones estratégicas, objetivos globales, etc. Asimismo, deberá aclarar si es posible que las partes interesadas les vendan sus acciones a otros miembros de la familia, a miembros del consejo ajenos a la familia o a fuentes externas.

Nombramientos ejecutivos de personas ajenas a la familia No será una tarea fácil realizar una transición de mando desde altos ejecutivos pertenecientes a la familia hacia gerentes ajenos al núcleo familiar. Sin embargo, es importante mantener la mente abierta para decidir quién encarna la mejor opción para el negocio.



1. Management Buyout.

Muchos factores pueden impulsar el crecimiento de primera línea: identificar a las personas clave dentro de su empresa y garantizar su retención haciéndolas accionistas; contratar nuevas personas con habilidades complementarias que permitan el desarrollo de productos o servicios; hallar empleados que llenen lagunas de conocimiento; persuadir a aquellos que tienen buenas relaciones con los clientes para que se unan a su equipo y sumen sus contactos; etc.

También se podría considerar la separación completa o parcial entre la propiedad familiar y la gestión del negocio. Esta opción puede consistir en invitar a ejecutivos ajenos a la familia y a miembros que no son ejecutivos para que formen parte de la junta a fin de reemplazar puestos tradicionalmente ocupados por miembros de la familia. También puede implicar reevaluar su modelo de negocios y su estructura operativa. Y además es necesario desarrollar y ejecutar, sin impacto sobre la dirección estratégica de la empresa, planes de salida para los fundadores y los primeros inversores.

## Diseño de la organización

El diseño de la organización consiste en la remodelación de la estructura de la compañía y las funciones de sus directivos y sus empleados. Para ser eficaz, una estructura debe estar alineada con la estrategia global de la empresa, y sus objetivos deben ser mejorar la eficacia y el desarrollo empresarial.

La planificación debe considerar las habilidades clave, la capacidad de liderazgo, los patrones de comportamiento y la eficacia de los miembros de la empresa. El plan de la organización también debe definir claramente las funciones de gestión y el camino de ascenso dentro de la estructura de la compañía desde los talleres hasta el nivel ejecutivo.

Una vez que el nuevo diseño ha sido aprobado por la junta, todos deben conocer los cambios a través de una comunicación clara que explique las razones de las modificaciones realizadas. Cabe destacar que es importante no llevar a cabo el proceso de diseño de manera impulsiva cuando el negocio marcha mal. También es crucial no hacer cambios estructurales repetidos que puedan crear desorientación y desmotivación. Todas las modificaciones deben realizarse con el objetivo de beneficiar la empresa o como una respuesta frente a cambios en el mercado o en la fuerza laboral.

No es aconsejable tener miedo de desafiar la estrategia y la estructura tradicionales frente a los cambios de la realidad empresarial. No obstante, para algunas empresas familiares, puede ser difícil hacer cambios fundamentales en la organización sin molestar a los miembros de la familia. En estas circunstancias, puede ser vital la orientación de un asesor externo e independiente que pueda tener una visión holística de las fortalezas y debilidades de la empresa.

## Gobernanza

Como empresa familiar, puede aprovechar su estructura de gestión para acelerar los tiempos de respuesta frente a oportunidades de mercado con el objetivo de ganarle a la competencia. De esta manera, si el consejo decide hacer una asociación con otra empresa, puede hacerlo sin tener que consultar la decisión con los accionistas externos. Sin embargo, esto no debe significar la asunción de riesgos excesivos. La junta tendrá la responsabilidad de mejorar la gobernanza, la transparencia y el cumplimiento de las regulaciones. Además asumirá la responsabilidad de comprender el impacto que tendrá cualquier transacción o cambio estructural sobre el personal y sus clientes actuales y futuros.

## Fusiones, colaboraciones y adquisiciones

Identificar proactivamente las oportunidades de adquisición y crear sociedades es fundamental para las empresas que desean conseguir un crecimiento sostenible y tienen como objetivo convertirse en líder del mercado. Las empresas familiares excepcionales deben ser capaces de identificar las situaciones en las que ganen ambas partes. Además deben utilizar sus redes de negocios para abrirles las puertas a las sociedades que agreguen valor. Y deben garantizar que éstas últimas estén alineadas con la estrategia de negocios, centradas en la satisfacción del cliente y respaldadas activamente por los inversores.

Entender cuáles son las oportunidades adecuadas para realizar adquisiciones o desinversiones estratégicas maximizará su valor y su rentabilidad a largo plazo. También se deben evaluar los beneficios de la concesión de licencias, las franquicias, las oportunidades de negocios conjuntos, etc.

Explorar las posibilidades de colaboración con empresas complementarias puede impulsar la innovación y la adquisición de conocimientos para mantener a ambas organizaciones en los primeros puestos de la competencia. También puede ser beneficioso combinar partes de las compañías para crear una entidad que mantendrá la lealtad de los clientes y construirá una marca exitosa.

Para asegurar que no haya errores costosos, las empresas deben realizar un due diligence financiero y comercial, una evaluación de riesgos y una profunda integración de sistemas, personas y culturas tras la fusión de ambas compañías. Asimismo, es importante que las empresas les informen los cambios relevantes a sus empleados. Y esta comunicación debe brindar tranquilidad sobre los posibles solapamientos para que la compañía pueda seguir contando con la comprensión y el compromiso de su gente.

Para obtener más información sobre el Centro de Excelencia de Empresas Familiares de EY<sup>2</sup> y para contactarse con su equipo local de negocios familiares, puede visitar el sitio [www.ey.com/familybusiness](http://www.ey.com/familybusiness).

2. Ernst & Young Family Business Center of Excellence.





# Contactos

Ernst & Young Centroamérica, Panamá y República Dominicana

**Carlos E. Quirós**  
Chairman & CEO  
(506) 2208-9800  
carlos.quirós@cr.ey.com

**Braulio Salazar**  
Guatemala  
Managing Partner  
(502) 2386-2400  
braulio.salazar@gt.ey.com

**Juan Rafael Campos**  
Assurance  
Managing Partner  
(506) 2208-9800  
juan-rafael.campos@cr.ey.com

**Francisco Cornejo**  
Panamá  
Managing Partner  
(507) 208-0100  
francisco.cornejo@pa.ey.com

**Luis E. Artavia G.**  
Transactions Advisory Services  
Managing Partner  
(506) 2208-9800  
luis.artavia@cr.ey.com

**Maylen Guerrero**  
República Dominicana  
Managing Partner  
(809) 472-3973  
maylen.guerrero@do.ey.com

**Rafael Sayagués**  
Tax  
Managing Partner  
(506) 2208-9800  
rafael.sayagues@cr.ey.com

**René Arce**  
El Salvador  
Managing Partner  
(503) 2248-7000  
rene.arce@sv.ey.com

**Carlos Gallegos**  
Advisory  
Managing Partner  
(506) 2208-9800  
carlos.gallegos@cr.ey.com

**Gonzalo Marín**  
Nicaragua  
General Manager  
(505) 2274 -4021  
gonzalo.marin@ni.ey.com

**Rafael Sánchez**  
North Region Financial Services  
Managing Partner  
(507) 208-0100  
rafael.sanchez@pa.ey.com

**Rolin Galo**  
Honduras  
General Manager  
(504) 2235-7430  
rolin.galo@hn.ey.com

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. Más información en [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2013 E&Y Central America Inc.  
Todos los derechos reservados.

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

[www.ey.com/centroamerica](http://www.ey.com/centroamerica)

