



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Por donde empezar

Ing. Santiago Antognolli

Empresa Familiar: Por donde empezar

“Si no sabes adonde vas, cualquier camino es bueno”.

Cuando se inicia un negocio y a veces, cuando se percibe que la muy pequeña empresa creada con tanto esfuerzo tiene posibilidades de crecer, es imprescindible comenzar a pensar estratégicamente.

Pero ¿Qué significa pensar estratégicamente? Hay una pequeña historia en los libros de management que refleja esa sutil diferencia entre la tarea de todos los días y el trabajar sabiendo cual es el fin.

“Un hombre pasaba por una obra en construcción y percibió que había tres operarios haciendo, aparentemente la misma tarea. Pero llamó su atención que mientras que el primero parecía agobiado por el trabajo, el segundo estaba aparentemente más contento, el tercero lucía más que entusiasmado y hasta cantaba mientras trabajaba.

Curioso se acercó al primer hombre y le preguntó que estaba haciendo, este, hosco le contestó: ¿No lo ve usted? Estoy poniendo ladrillos! Cuando le hizo la misma pregunta al segundo, contestó muy cordial: Estoy levantando una pared. Se acercó al tercero, interrumpió su canto y le preguntó ¿Y usted, que está haciendo? la respuesta fue: La tarea más importante de mi vida, levantando la catedral de mi pueblo.”

Ese es el primer paso de cualquier negocio: saber cual es nuestra Catedral. Esa es la Misión por la cual tiene sentido todo lo que hacemos, es el sueño que hace que todo sacrificio parezca poco, es el motor de empuje.

Cómo encontramos la Misión

Muchas empresas son el resultado del sueño del fundador, que, muchas veces inconscientemente, es el que tiene perfecta idea de adonde quiere ir, en que quiere transformar su creación.

Otras veces las empresas crecen como conocedores de cómo ofrecer un producto o servicio, o copiando un modelo de negocio exitoso y basan su crecimiento en la optimización de ese elemento. Este tipo de empresas son las que viven agobiadas por el día a día, continuamente solucionando problemas, y esperando el próximo. No tienen una idea cabal y definida de para adonde están yendo.

La Misión de una organización define exactamente cual es el camino, cuales son las decisiones del día a día, la meta inamovible, el faro que nos guía por la ruta elegida.

En el libro “*Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*” S. Covey sugiere un ejercicio para definir las metas personales que es muy claro y movilizador, que creo que puede ayudarnos en el tema que estamos tratando y es más o menos así:

“Cierre los ojos e imagine que se está dirigiendo a un funeral, imagine que para despedir el cuerpo, un grupo de personas van a decir unas palabras definiendo la personalidad del difunto.

Al acercarse ve que quien está en el ataúd es usted mismo. Superada la primera impresión, imagine cada uno de los discursos. Que le gustaría que dijeran de usted, cuando ya no está, cada una de esas personas, sus hijos, su esposa, sus vecinos, su jefe, sus empleados, sus padres.”

En cada uno de esos discursos tiene usted definidas sus metas, su Misión, sus acciones de cada día.

Un mecanismo similar puede usarse para encontrar y definir la Misión de una organización.

Debemos definir:

- Cómo queremos que nos vean nuestros proveedores
- Cómo queremos que nos perciban nuestros clientes
- Cómo queremos que se sientan nuestros empleados
- Cómo queremos que nos vean nuestros competidores
- Donde queremos estar dentro de cinco años
- Cómo seremos dentro de diez años
- Quien va a dirigir la empresa en cada etapa
- En que nos vamos a destacar
- Como separamos empresa y familia

Como cada organización es un ente único, cada una debe plantearse sus propios enunciados a definir.

Esta discusión debe llevarse a cabo entre los directivos de la empresa. Del desarrollo de estos enunciados van a surgir que valores van a regir, que cultura se debe implantar, que estructura se necesitará, que sistema de organización implementar.

Todos estos procesos llevan a la definición la Misión de la organización. Esta debe ser enunciada, escrita y conocida por todos los involucrados de cualquier manera con la empresa. Los empleados, para saber como actuar en el día a día; los proveedores, para saber con que valores están negociando; los clientes, para saber que esperar de la empresa y la comunidad, para saber que aporte recibe.

Es una forma de compromiso con todos y con nosotros mismos, esos son los principios que determinan cada decisión.

Algunos ejemplos

Con las empresas que me tocó ayudar, siempre comenzamos con la definición de la Misión, muchas veces los dueños saben inconscientemente cual ese camino e inclusive adonde quieren ir, tiene ese sueño que los impulsa pero, por prurito o descreimiento, no saben transmitirlo a los que los rodean, tienen miedo de parecer soñadores o poco realistas.

Otras veces no tiene ni idea, el objetivo central es ganar dinero, y son las empresas que pasan todo el tiempo con decisiones de corto plazo, solucionando problemas en lugar de anticiparlos, sin entender que el ganar dinero es una consecuencia de determinada forma de actuar.

Una de las empresas definió como Misión:

“Seremos una empresa líder en la fabricación y abastecimiento de productos de bazar. Destacándonos en la atención al cliente y la innovación de productos”

Cada frase es un compromiso serio y obliga a toda la organización. Ser líder implica comportamiento de líder en cuanto a entregas, calidad y precios. Esto motivó a todos los operarios de la empresa, hasta algunos comentaron: si vamos a ser líderes vamos a tener que cambiar varias cosas. El departamento de ventas, ejercido por uno de los dueños, cambió la forma de encarar a los clientes y comenzó a controlar más de cerca de los vendedores, incluso surgió la necesidad de capacitación para poder destacarse en atención al cliente.

El otro dueño entendió el compromiso de destacarse en innovación de productos y cambió la estructura de la producción, incorporando un jefe de fábrica y dejando más tiempo al desarrollo de productos.

También podría haber planteado ser líderes en precios, de esa forma la política general debería haber sido otra. Centrarse más en las compras, en la reducción de costos, en optimización de lotes de producción, etc.

Otra empresa, netamente familiar, constituida por un matrimonio y su único hijo, preocupada por el tiempo que le estaban dedicando a la empresa, restándolo de la familia, planteó:

“Seremos una empresa mediana que hará del crecimiento continuo moderado su forma de vida. Sin comprometer financieramente el patrimonio conseguido”.

De esa forma se quitaron la angustia de ciertas decisiones, tipo de inversiones, cantidad de clientes, tipos de trabajo a realizar, tiempo dedicado a la empresa.

Definieron una estructura de trabajo, tomaron la cantidad de gente que les faltaba, los dueños se abocan a conseguir clientes de la envergadura que necesitan y a mantener los existentes, controlando que las cifras de venta suban paulatinamente año a año.

Hay que aclarar que el tipo de industria, el mercado que atienden y la coyuntura del país permiten este tipo de decisiones. En otras circunstancias es muy difícil plantearse esta Misión.

Por último la Misión de la empresa que presido:

“En sabemos que las empresas de familia – Pyme generan el 80% de los puestos de trabajo de nuestro país.

También sabemos que estadísticamente sólo el 70% de ellas supera el tercer año de vida y el 3% llega a la tercera generación.

Esto se debe a la falta de capacitación empresaria, de estrategias claras y a un tipo de dirección que debería ser adaptado a cada etapa de crecimiento de la empresa. También, comúnmente, la mezcla de afectos familiares y necesidades profesionales de la organización, se convierte en un lastre del crecimiento. Estamos convencidos que existe una única solución para la supervivencia de estas empresas: La Profesionalización de la misma.

Por lo tanto nos proponemos ayudar a las Pymes de Familia a llevar a cabo esa transformación y, de esa manera, ayudar a la continuidad del crecimiento de las fuentes de trabajo y a lograr una armonía entre empresa y familia. Nos mueve el convencimiento de que estaremos ayudando a la sociedad toda”.

Esto nos compromete a ser excelentes profesionales, continuamente actualizados.

No importa si la definición de la misión es de una sola frase o de una página, lo importante es lo que significa para cada uno dentro de la organización, es el compromiso que implica.

Algunos preferirán definir como Misión el construir una capilla, yo, personalmente, prefiero una gran catedral capaz de cambiar, aunque sea un poco, el mundo en que vivimos.

Lo que si es imprescindible es tener una Misión, una catedral que nos guíe.

“Si no sabes adonde vas, cualquier camino es bueno”.

Ing. Santiago Antognolli