



La Institucionalización como manera de lograr el éxito y armonía de la familia y el negocio.

Luis A Carrero Roman



“Las familias son la brújula que nos guían. Son la inspiración para llegar a grandes alturas, y nuestro consuelo cuando ocasionalmente fallamos”

—Brad Henry

Este artículo representa el primero de una serie de tres artículos y **va dirigido a la familia empresaria** que representa **cerca del 90% de las empresas totales establecidas en México** de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) y que contribuyen con cerca del 85% del Producto Interno Bruto. El propósito de esta serie de artículos es que ayude en la reflexión sobre **la importancia de tener un enfoque balanceado entre: La Familia y el Negocio en cualquier proceso de institucionalización**, independientemente de la etapa que se encuentre.



La pregunta que en muchas ocasiones escucho es: **¿Qué es primero; la familia o el negocio?** A esa pregunta la contestación que mas se repite es: La Familia. Con este artículo quiero retar dicha contestación, dejando claramente establecido que para mi La Familia es muy importante y primordial, pero el Negocio no debe dejar de serlo también. En otras palabras, en todos los aspectos de la vida es importante tener un equilibrio o balance.

En un reciente sondeo que realicé a través de LinkedIn, cerca del **65% de los que contestaron consideraron que la familia es primero**, seguido de ambas opciones (familia y negocio) con un 28% y el 7% indicó que el negocio es más importante.

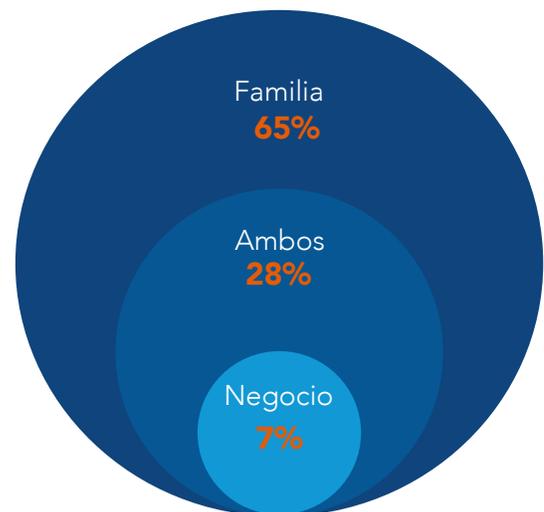
Quienes consideran que la Familia es primero tienen muchos argumentos de peso y en su gran mayoría argumentan que la unión familiar es la clave para que el desarrollo exitoso del negocio, premisa que me parece muy valida.

Quienes consideran que el Negocio es primero argumentan que, a través del negocio, se brinda la estabilidad económica para que la familia pueda seguir desarrollándose y prosperando y que el éxito del negocio sirve como una manera de amalgamar la estabilidad familiar. Esta premisa me parece también muy válida.

Ahora bien: ¿Por qué irnos a los extremos? **¿Por qué no considerar ambos de una manera balanceada?** Cada familia es distinta y diferente; sin embargo, en la búsqueda de este balance se tienen una serie de ingredientes y habilitadores que son primordiales para lograr este balance. Pero la pregunta clave es: **¿Por dónde comenzar de una manera ordenada?**

La contestación a esta pregunta no es sencilla ya que dependerá de las circunstancias que se encuentre tanto la familia, así como el negocio en un enfoque integral; se tiene que considerar tanto la familia como el negocio. Si solo nos enfocamos en uno independientemente de cual sea, se corre el riesgo que no existe el balance adecuado entre estas dos instituciones.

¿Qué es primero, la familia o el negocio?



Fuente: gpcmx.com



La Institucionalización y algunos beneficios

Mucho se ha escrito de la institucionalización de la empresa familiar, pero: **¿Qué significa institucionalizar la familia?** Desde mi punto de vista **institucionalizar la familia es la creación de una serie de normas y reglas que servirán de base para la armonía familiar y el desarrollo de un negocio exitoso.** En aspectos de la familia la institucionalización usualmente se logra a través del **protocolo familiar.** Dicho documento es muy importante ya que establece las reglas de juego a la que se ceñiran la familia para el beneficio del negocio y la misma familia. Un buen protocolo familiar establece las bases para la armonía tomando en consideración no tan solo los miembros de la familia sino también los temas que se consideran fundamentales.

Ahora bien: **¿Qué significa la institucionalización de la empresa familiar o el negocio?** Significa el desarrollo de ciertas iniciativas y estructuras que tomen en consideración los objetivos estratégicos incluyendo la estrategia, tener claridad sobre el modelo de negocios, tener documentados los procesos que soportan el negocio, así como sus respectivos controles, tener claridad sobre como la tecnología aportará al logro de los objetivos, asegurarnos que se cuenta con el personal adecuado y debidamente entrenado para soportar hoy y en el futuro el desempeño del negocio, planes formales de sucesión, la creación de organos que brinden una adecuada rendición de cuentas, entre otros. Un ejemplo que se repite mucho es contar con un **consejo de administración o un consejo consultivo que realmente cumpla con su rol fiduciario.**

Relacionado con el establecimiento de un consejo de administración o consultivo, uno de los errores mas comunes es creer que como se cuenta con dicho consejo ya que es una empresa institucionalizada.

En un proceso de institucionalización el contar con un consejo es un paso muy importante, pero no es el único.

Como en la familia, la complejidad del **proceso de institucionalización en el negocio dependerá de las circunstancias en que se encuentren ambas instituciones,** así como de los objetivos que se hayan establecidos y el grado de complejidad para lograrlos, entre otros factores.





Lamentablemente no se cuentan con datos duros relacionados con el nivel de institucionalización de la empresa familiar en México sin embargo se cree que el nivel es uno muy bajo, siendo de los más bajos en Latinoamérica.

Sin establecer ningún orden y dejando claro que existen mucho beneficios adicionales, menciono alguno de ellos y como se impacta tanto La Familia como el Negocio:

BENEFICIOS	LA FAMILIA	EL NEGOCIO
Aporta a la transparencia	X	X
Establece claridad en los objetivos	X	X
Brinda claridad de las actuaciones y responsabilidades	X	X
Apoya la continuidad y armonía	X	X
Soporta la toma de decisiones estratégicas	X	X
Soluciona los aspectos de sucesión	X	X

Dejando claro de los beneficios que tiene la Institucionalización cuando el enfoque es uno integral (La Familia y el Negocio), y sabiendo que las ventajas son mucho mayores que las desventajas, entonces: **¿Por qué no seguir este enfoque integral? ¿Por qué es tan difícil lograr la institucionalización de la familia y el negocio? ¿Cuáles son los retos para lograr la institucionalización?**

Entonces, si partimos de la base que lo mejor para la Familia y el Negocio es comenzar con un proceso de institucionalización de una manera integral: **¿A qué se debe que la mayoría de las familias que comienzan con este proceso fracasan en el proceso de Institucionalización?**

En el siguiente artículo trataré sobre los factores críticos de éxito para realizar un proceso de institucionalización tanto en la Familia y el Negocio, que siguiéndolos incrementa la posibilidad de éxito.

Luis Carrero es socio director de la oficina de Ciudad de México de Growth & Profit Consulting. Es experto en aspectos de gobierno corporativo, institucionalización y de mejora en el desempeño del negocio enfocado en la empresa familiar. Es consejero independiente y presidente del Comité de Actualización del Colegio Nacional de Consejeros Profesionales Independientes de Empresas, A.C. (CNCPIE). Puedes contactarlo a: luis carrero@gpcmx.com

