

Formar para ser buenos dueños



“No hay empresa familiar sin negocio, no hay empresa familiar sin empresa, no hay empresa sin negocio”. Para su crecimiento las empresas familiares requieren de una evaluación especial en cuanto a gestión, dirección, sucesión y creación de valor, tanto en lo afectivo como en lo laboral. M&S dialogó con Guillermo Perkins, docente del IAE Business School acerca de las herramientas para su desarrollo exitoso.

¿Cuáles serían los problemas de supervivencia de la empresa familiar?

En principio, los momentos más difíciles que puede vivir este tipo de empresas son los tránsitos familiares, en la primera, segunda y tercera generación. El 50% de las empresas familiares, al atravesar este tránsito, sufre un cambio en la estructura de la propiedad, son vendidas o se dividen entre varios propietarios, esto no significa que la mitad de estas empresas quiebre, pero sí que sufren un problema y deben hacer cosas muy especiales.

El segundo problema que aparece es tiempo después, cuando la familia es más extensa. El tránsito es más complejo, muchas veces el consenso de los hermanos es un costo en la vida familiar, la contención del consenso se vive en la familia. A veces se dificulta el tránsito de hermanos a sobrinos, otro 50% de las empresas cambia su estructura de propiedad. Esto va paralelo a los problemas habituales que enfrenta una organización.

¿Qué conflictos o crisis amenazan su crecimiento? ¿Se pueden prevenir? Por ejemplo, divorcio, pelea entre hermanos, etc..

En la pregunta está la respuesta: prevenirlos. Cuanto antes empiece el proceso de sucesión, mejor. Tengo que ser conscientes de que en la primera generación el poder está concentrado en uno: en el ámbito de la propiedad, lo directivo y lo ejecutivo. El pasar de uno a varios cambia la forma de gobernar la empresa, los ámbitos que eran gobernados por una sola persona se separan y descubrimos que hay cuatro dimensiones: lo familiar, la propiedad, la dirección y la ejecución. En cada dimensión se debe dar una sucesión distinta. ¿Cómo evito que se complique? Formando a la siguiente generación en las distintas dimensiones, en lo familiar, en la propiedad, en la dirección y en la ejecución. Los ten-

go que formar para ser buenos dueños, y después a alguno de éstos para estar en la dirección. Profesionalizar en la empresa familiar es enseñar a la familia a ser buen familiar, buen dueño, buen director y buen ejecutivo, en ese orden de prioridades. Profesionalizar también implica incluir a algún no familiar en los espacios que la familia no va a ocupar. Es vital para el fundador formar a su familia en saber tener, saber cuándo vender, cuándo comprar, dónde invertir, saber elegir a las autoridades, con quién asociarse en el largo plazo, etc..

¿Cuál es el rol del fundador?

El fundador tiene un rol irreprochable. La fundación de una empresa consiste en crear una entidad con vida propia a partir de una idea. El fundador es quien hizo nacer la empresa familiar y la condujo. Primero descubre un negocio y lo hace, con el tiempo deja de ser un hombre de negocios porque descubre que inició una empresa y pasa a ser un empresario, y luego descubre que es una empresa familiar, es una institución y pasa a ser un líder institucional. Allí es cuando deja de hacer algunas cosas para que las hagan otros. Entre los 50 y los 60 años se tiene que considerar la sucesión. Es el momento en que el fundador descubre que la empresa tiene que perdurar más allá de él. El proceso de sucesión no es un hecho, sino un proceso.

¿Qué análisis merecen aquellas compañías que comenzaron como empresas familiares como Arcor o Wall Mart?

Generalmente, todas las empresas grandes al principio son una PyME con una tensión de crecimiento. Creo que el aprendizaje más valioso de los grandes empresarios fue atreverse a incorporar gente capaz, incluso hasta más capaz que ellos. Cuanto más capaz es la gente que contratás, más organi-

Programa de Dirección de Empresas Familiares

La familia y la empresa, la profesionalización de la empresa familiar, la empresa familiar a través de las generaciones y sus órganos de gobierno son algunos de los temas que se tratarán en el Programa Focalizado de Dirección de Empresas Familiares. La dinámica del método del caso permite a los participantes profundizar sus conocimientos directivos y encontrarse en un ambiente académico con pares de otras organizaciones que comparten la problemática del emprendimiento familiar y temas que en otro ámbito resultan más difíciles de encarar.

El programa es dirigido por el profesor Guillermo Perkins, Ph.D. en Dirección de Empresas en el IESE de la Universidad de Navarra, experto en empresas familiares y miembro del International Family Business Network.

zación vas a tener. Eso no significa soltar las riendas, sino soltar parte de las riendas y haber cambiado parte de la agenda. Aprender a controlar, pero también a motivar gente más capaz. Ese es el gran secreto de las grandes empresas familiares.

Una empresa familiar es exitosa si se producen tres cosas: si la empresa crea valor, si la empresa ayuda a la felicidad familiar y si ayuda a la realización personal de la gente que trabaja en ella.

El secreto del crecimiento está en un buen planeamiento estratégico, un fuerte impulso a crecer y una orientación firme hacia el cambio. A cambiar entregando poder a la gente, consiguiendo los mejores y más capaces. &

Se llevará a cabo el 13 y 14 de mayo en el hotel Sheraton Salta y es organizado por IAE Business School. Para

Informes e inscripción:

Claudia Regueiro
cregueiro@iae.edu.ar / (02322)
48-1624 / www.iae.edu.ar

En los HOYTS

Noticieros cinematográficos



En una de las salas de los cines Hoyts, días pasados se lanzó oficialmente ante una nutrida concurrencia de empresarios y medios de prensa, "3 minutos HOYTS News", un noticiero en pantalla gigante con las novedades del momento, lanzamientos, reportajes, coberturas, eventos y material exclusivo. Este nuevo concepto de comunicar información es una creación de Colombo-Pashkus junto a Cine Hoyts y Rudamacho Productora y se transmitirá exclusivamente en los Cines HOYTS de todo el país.

El noticiero se produce en High-Definition (HD) y será programado según las salas y las películas, por lo que es ideal para segmentar contenidos por temáticas, horarios y targets.

"Con la más alta calidad de producción en High Definition, el noticiero es un espacio que viene a llenar un vacío. Es algo que nuestros espectadores anhelaban desde hace años", explicó Pablo Lundahl, CEO de Hoyts.

Las noticias antes de las películas se mostrarán en tres cápsulas de aproximadamente un minuto cada una, con acontecimientos de todo tipo.

"El formato permite comunicar noticias al estilo actual: breves, concisas, con el contenido esencial que el espectador quiere saber y en pantalla gigante. Ofreceremos coberturas de eventos, lanzamientos, presentaciones, campañas, reportajes exclusivos y noticias que, hasta ahora, no encontraban cabida en otros medios", señaló Daniel Colombo, de Colombo-Pashkus.

Por su parte, Elías Sáez, CEO de Rudamacho Productora, comentó: "Este concepto es ideal para distender y predisponer al público de la mejor manera, ligándolo con la experiencia de entretenimiento que propone Cine Hoyts. Con un estilo ágil, breve y moderno, el noticiero capta la atención de los espectadores y abre un sinfín de posibilidades temáticas para los contenidos".

Durante 2009, se registraron 7.300.000 espectadores en los Cines Hoyts y abarcan un 40% del market-share sobre el total de cines multipantalla, liderando así la plaza argentina.

El informativo tendrá una proyección en las 97 pantallas de Hoyts de la ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Córdoba y Salta, tanto en las salas Premium como en las convencionales y las 3D.

Para más detalles:
noticiero@colombopashkus.com.ar y en www.hoyts.com.ar