

# Capitán de tu empresa

*Herramientas básicas para que los líderes de las empresas familiares logren que las empresas perduren en el tiempo, generen riqueza para sus accionistas y fuentes de empleo bien remuneradas.*

Como usted sabe, existen altas probabilidades de que un vuelo llegue a su destino, si el Capitán dirige el avión de acuerdo con: el plan de vuelo, conocimiento de los instrumentos y la cabina de mando, así como tomar las decisiones correctas de acuerdo con la información que se va generando en el tablero de la cabina de control.

De la misma forma, hay elevadas posibilidades de que una empresa familiar perdure en el tiempo, genere riqueza para sus accionistas y fuentes de empleo bien remuneradas, cuando quien tiene a su cargo la dirección (el capitán), cuenta con un plan de negocio, conoce los instrumentos de dirección, y toma las decisiones correctas de acuerdo con la información, cuando ésta tiene la característica de ser oportuna y confiable.

La planeación y conducción de vuelo en un avión guarda mucha similitud con la planeación y conducción de una empresa. Para la planeación de un vuelo se hace un "plan de vuelo" que se implementa en todas sus etapas, en un tiempo muy reducido; esto es, mientras dure el vuelo. Sin embargo, para implementar el "plan de negocio" de una empresa, se requiere de mayor tiempo, ya que se van implementando las diferentes etapas de acuerdo con las condiciones y características del proyecto.

El plan de vuelo es el informe donde se indican todos los datos referentes a un vuelo, entre otros datos: el lugar de salida, destino, altitud, velocidad de crucero, también se incluye datos referentes a la aeronave tales como, carga de combustible, hora y fecha, puntos por donde pasará la aeronave y de reporte obligatorios, tiempo estimado en ruta y aeropuertos alternos, entre otra información.

El vuelo está a cargo de un capitán, y lo acompaña el copiloto quien lo asiste con ciertas actividades, y generando información que se obtiene durante el trayecto, tales como condiciones del clima, tráfico aéreo etcétera. Pero para que el vuelo tenga éxito, es indispensable que el capitán conozca los instrumentos de vuelo, y tome en cuenta la información que se genera en el tablero de la cabina del avión, y en su caso ir realizando los ajustes necesarios de acuerdo con las condiciones del trayecto.

Para lograr que las empresas familiares perduren en el tiempo, generen riqueza para sus accionistas y fuentes de empleo bien remuneradas, se requiere realizar un plan de negocio, pero sobre todo que se vayan tomando las decisiones correctas de acuerdo con la información que en contabilidad (el copiloto) vaya generando.



El plan de negocio es un documento que especifica el negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado; en él se expone el propósito general de la empresa, incluyendo temas de estudios de mercado, técnicos, financieros y de organización, la fuente de inversiones, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, el plan de negocio es un documento vivo, que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad y que justifique las expectativas de éxito de la empresa.

Es frecuente que en las empresas familiares no se cuente con un plan de negocio o sea dirigida por los miembros de la familia, aun y cuando no cuentan con conocimiento de las herramientas de dirección y del entendimiento de la información contable y fiscal de su empresa, siendo esto una de las principales causas de la gran mortalidad de este tipo de empresas, o de que no logren perdurar en segundas generaciones.

En tiempos de gran competencia y de crisis como la que nos está tocando sortear, hay información básica que la dirección debe tener en forma confiable y oportuna como: costos de adquisición de materias primas e insumos, costos de producción, para poder determinar

precios de venta, tiempo de recuperación de cartera, nivel de inventarios, proyección de flujos de efectivo para poder hacer frente a proveedores y acreedores, costos financieros, y algunas razones financieras, sin dejar de atender el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Nadie tomaría un vuelo si sabemos que el capitán no conoce los instrumentos de vuelo, o no sabe interpretar la información que se genera en la cabina del avión. Sin embargo, es muy frecuente que en las empresa familiares se tomen decisiones sin la información adecuada, ya que los directivos no siempre saben leer o interpretar los estados financieros básicos, como lo son: costo de producción, estado de resultados, balance general y de origen y aplicación de los recursos.

Es común que cuando hay poca preparación administrativa, solo se obtiene información de áreas que el directivo conoce, y de fuentes diferentes a la contabilidad; además, erróneamente consideran que la contabilidad sólo es útil para que el contador determine los impuestos, por lo que no hay un compromiso de que la información sea confiable y oportuna, con lo cual se pierde la esencia fundamental de la información financiera que es la de tener mayores elementos para tomar las mejores decisiones.

Cuando se está planeando la sucesión de los directivos de las empresas familiares o cuando se dirige por un miembro de la familia, es deseable que el sucesor o directivo conozca sobre planeación estratégica, *Balance Scorecard*, se cuente con un ERP o se certifiquen los procesos. Sin embargo, es indispensable que cuente con conocimientos y experiencia en los elementos básicos de administración, como son el entendimiento de estados financieros básicos, balance general, estado de resultados, de costos de producción, de origen y aplicación de recursos, y que asuma el compromiso de que dicha información se revise y genere mensualmente en forma oportuna y confiable; además, es necesario que el directivo cuente con conocimientos generales de contratos comerciales y de las diferentes leyes fiscales a que está obligada la empresa.**E**

---

El autor es Contador Público Certificado con especialidad en impuestos, de la Universidad Panamericana. Es socio de la Firma de Contadores León Paniagua y Asociados, SC. y consejero de Coparmex en Hermosillo, Sonora.