

PYMES & MERCADOS

El Poder de las Empresas Familiares

No hay nada más poderoso que los lazos familiares

Por Manuel Bermejo, Codirector del Centro de la Empresa Familiar del Instituto Empresa (CIEF-IE) de México

Con el afán de lograr la continuidad de la empresa familiar a través de la renovación estratégica y de perpetuar el carácter emprendedor de los fundadores, Manuel Bermejo, Co-Director del Centro de la Empresa Familiar del Instituto Empresa de México, cuenta las ventajas y desventajas de la empresa familiar y cómo se puede mejorar su gestión con herramientas que permitan aprovechar las ventajas competitivas y oportunidades potenciales de este tipo de compañías.

-¿Qué es lo que define a una empresa familiar?

El control. Estas empresas están controladas política y económicamente por un grupo familiar.

-¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrentan las empresas familiares?

El principal desafío de una empresa familiar es dar el salto del negocio a la empresa. Cuando irrumpe la competencia es cuando comienzan a aflorar los problemas, porque ahí tienes que pasar de gestionar de una forma artesanal a una manera mucho más profesional, más sofisticada. Y en ese tránsito muchas empresas sufren y desaparecen. Luego por el lado familiar los problemas más comunes son el de la sucesión y la aparición de clanes familiares. Muchas veces ocurre que cuando el fundador vive, es como vivir en una dictadura, nadie dice nada, el patrón manda y nadie desobedece, por lo que muchas veces aparecen problemas larvados, que afloran cuando desaparece el patrón. Entonces, empiezan las luchas intestinas entre clanes.

-¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

La empresa familiar está llena de mitos y muchos de ellos son verdad. Por ejemplo, en España se dice que los abuelos crean la empresa, los hijos la disfrutan y los nietos la entierran. Y esto algo de cierto tiene.

La tasa de mortandad de la empresa familiar es muy elevada. El anclarse demasiado en valores tradicionales, la falta de innovación y de renovación estratégica son hechos que se contraponen con la dinámica actual de los negocios. Hoy estamos insertos en un mundo competitivo, veloz, donde las ventanas de oportunidad son cada vez más estrechas, donde aparecen nuevos competidores y cambian las reglas de los mercados. Los consumidores también son cambiantes y también buscan cosas distintas. Entonces si una empresa no reacciona se verá penalizada y puede desaparecer del mercado.

-¿Está claro el rol entre familia y empresa?

Existe una confusión absoluta entre empresa y familia. Las decisiones se toman en la mesa de la casa, en la paella o el asado del domingo. Además está latente ese deseo de perpetuarse y de trascender al fundador. También suelen ser compañías con fuertes valores que podemos calificar de tradicionales como lo son la honestidad y la transparencia. Tienen gusto por lo bien hecho y evitan endeudarse. Éstas son muchas veces características valiosísimas para las personas, pero no necesariamente para las empresas. Porque un especialista financiero dirá que es buenísimo endeudarse, pero en términos personales nadie quiere endeudarse, es algo visto como malo.

-¿Cuál es entonces su mayor ventajas?

Las empresas familiares tienen una ventaja fundamental: **no hay nada más potente que los lazos de sangre...** Uno es capaz de hacer los esfuerzos más increíbles en la vida por un hermano, un hijo o por el padre. Y lo mismo pasa con la empresa. No hay nada más motivador que una empresa familiar cuando el tema está bien ordenado. En cuanto a los inconvenientes, pueden surgir problemas cuando la toma de decisiones no se basa específicamente en criterios puramente profesionales o cuando aparecen clanes familiares.

-¿Frente a un mundo que tiende a la concentración, qué futuro tienen las empresas familiares?

Es uno de los retos. Hay una simbiosis que se debe hacer cada vez más entre la empresa familiar y el venture capital. Hay muy poco capital de riesgo en empresas familiares todavía. Estos fondos le ayudan a ganar dimensión en poco tiempo. Ahí hay una vía de entendimiento que no se está explotando.

-¿Cuáles son las claves para que la empresa familiar asegure su existencia?

Lo fundamental es la profesionalización. Ser un poquito menos apasionados. Quizá la diferencia entre el empresario familiar latino y el anglosajón es que el primero es incapaz de disociar lo que es su familia y su empresa. Por lo que todo se mira con una gran pasión. Quizá el anglosajón es más frío: reciben una empresa y saben que su objetivo es gobernarla un periodo de tiempo, en que lo intentarán hacer lo mejor posible y saben que luego llegará otro. En este sentido no son tan posesivos.

-¿Qué es el Programa Consultivo de Dirección de Empresas Familiares?

Es un programa diseñado y dirigido exclusivamente a empresarios familiares, ya sean los propios fundadores o los continuadores. Es muy importante que participen varios miembros, porque una de las claves del éxito es que haya una buena comunicación entre las partes. Entonces si uno sólo se forma y el resto no, normalmente éste es visto como el raro. Lo que pretendemos es justamente lo contrario. Que todos reciban la misma formación, adquieran las mismas herramientas y tengan los mismos criterios y la misma forma de pensar. La metodología es asignar un "**Consultor de Cabecera**" o un "**Tutor Empresario**" que se reúne una vez por mes con los integrantes de la empresa o con el Consejo Familiar para avanzar sobre los contenidos previstos y tratar el desarrollo de las problemáticas puntuales conjuntamente con la evaluación de resultados. Todo bajo un estricto compromiso de confidencialidad.

-Durante el transcurso del programa, ¿los participantes son capaces de identificar cuáles son las falencias de sus empresas?

El proceso es bien curioso, porque la gente se protege y quiere dejar en claro que en su empresa todo va bien. Pero cuando les hablas con ejemplos de terceros, con casos prácticos, la gente es más objetiva y de ahí comienza el proceso de introspección y se dan cuenta que les sucede lo mismo.

En el programa trabajamos mucho en dos temas. Por un lado temas de gestión propios de cualquier empresa, como la armazón jurídica fiscal en la empresa familiar, por ejemplo. Por otra parte abordamos todo lo que tenga que ver con el espíritu emprendedor o gestión emprendedora. Buscamos mantener este espíritu más allá del fundador con el fin de que forme parte de los valores de la compañía.

El objetivo es que la empresa sepa alinearse a la evolución del mercado, el cual puede experimentar cambios espectaculares. Por ejemplo, hace 20 años el mercado del vino ofrecía dos o cuatro marcas. Hoy el restaurant que está aquí abajo tiene 365 vinos diferentes. O sea es un mercado muy competitivo en un nicho típicamente de empresas familiares. Las reglas del juego han cambiado enormemente: han cambiado los consumidores, ha aparecido nueva competencia, han aparecido nuevas variedades. Se comienza a jugar en calidad y valor añadido.

-¿Quiénes desarrollan Programas similares en América Latina y Europa?

En **Argentina** el **C.E.D.E.I. (Centro de Estudios para el Desarrollo de Empresas e Innovación)** ha desarrollado un programa de similares características denominado **"Proyecto TUTOR"**®.

En **España**, tenemos a la **Fundación INCYDE (Instituto Cameral de Creación y Desarrollo de Empresas)** dependiente del Consejo Superior de Cámaras y además está **FORMAGRUPPO**, una entidad líder en formación y consultoría empresaria con filiales en toda la península e iberoamérica.

En **Italia**, a través de los **Distretti Industriali** también se desarrollan regionalmente programas de profesionalización para empresas familiares y emprendedores, basados en el principio de la asociatividad empresaria.

-¿Qué pueden enseñar los "seniors" (fundadores) de una empresa familiar a los jóvenes que están en el proceso de integrarse en el manejo de la compañía?

La gente con experiencia ha aprendido mucho especialmente de los errores y eso es lo que pueden enseñar. Cuando a uno le va bien en la vida, uno no tiende a pensar que le va bien. Cuando te va mal, eres mucho más reflexivo y analizas.

Una empresa mayor tiene una gran riqueza en el disco duro, de situaciones de errores, yo creo que es fundamental que las comparta. Porque al final vuelven a eso. Aunque los jóvenes creen que lo que les pasa es algo absolutamente nuevo, algo histórico, seguramente la compañía ya ha pasado por una situación similar, por lo que pueden aprender de la experiencia de los mayores.

También es importante que traspasen los valores que han hecho que la empresa tenga éxito. De forma que **desde el respeto a la tradición se pueda innovar**.

-Quizás lo más importante es crear una instancia de comunicación...

La recomendación que se da mucho en el tema de gestión de las empresas familiares es de comunicar más y mejor.

Por ejemplo, se habla de establecer un protocolo, que significa sentar las bases de las reglas del juego de un negocio familiar, pero para que éste sea útil, tiene que haber nacido de la base de un consenso entre todos los implicados, que implique comunicación abierta, fluida, responsable. Y luego todos tienen que tener un espíritu de lealtad al acuerdo alcanzado.

Otro órgano que se recomienda en las empresas familiares es la creación del **"Consejo de Familia"**, donde debatir asuntos propios de la familia, que no deberían intervenir en la empresa, como por ejemplo la separación de un hijo o la enfermedad de un tío.

Para que eso funcione tiene que haber una **comunicación franca y abierta**.

-En muchos casos los empresarios quieren que sus hijos terminen pronto sus carreras universitarias para que asuman un cargo de importancia en la empresa familiar. ¿Según ustedes cómo se traza el camino para transformarse en líder de una empresa?

Suele ser un proceso que incluye la formación a nivel de una carrera o de un postgrado. Sin embargo, es muy importante que trabaje en otras industrias, para que vea las mejores prácticas y para que las tome de referencia.

Si la empresa es de vino, entonces es recomendable que vaya a Europa a pasar un tiempo en España, Francia o Italia para ver cómo están manejando la industria. Es importante esta experiencia familiar "ajena a la familia" y a la propia empresa familiar.

Por otro lado, es recomendable arrancar en el negocio familiar desde abajo para conocer a fondo la empresa. Si se recorre este camino, una vez que se accede al control de la compañía la gente lo va a reconocer y validar en el puesto. Si se cae de repente con un paracaídas, entonces nadie reconoce nada, todo el mundo va a suponer que es hijo de papá, y entonces va a tener que vencer la resistencia. Hay compañías que ponen un "consejero" al sucesor. Puede ser alguien cercano a la familia o un profesional reconocido que no va a tener apetencias de poder ni va competir con el hijo, ni el hijo lo va a ver como un competidor, sino como un asesor.

Es decir, es alguien que va a acompañar a esa persona para traspasarle su experiencia y fortalecerlo en su posición.

-A veces el hijo del dueño no es la persona más competente para asumir el cargo. En ese caso ¿qué decisión se debe tomar a la hora de elegir al sucesor?

Es un problema. El consejo que doy es que dentro de la empresa siempre predomine el criterio empresarial. Si hay un hijo que entendemos no es el mejor líder para suceder al papá, entonces habrá que ponerle en otra posición, habrá que llevarle al Consejo, pero no dejar la empresa en sus manos porque se puede llegar a tener un problema bien serio.

Muchas veces se intenta cubrir una realidad que al final termina aflorando: el hijo nunca dijo que quería ser pianista, accede a suceder al padre pero está incómodo. Un día explota, desaparece y ahí te das cuenta que quería ser pianista, pero ya es muy tarde. Lo que recomiendo es manejar muy bien la sucesión, con mucho tiempo de anticipación y además en época de vacas gordas.

-Y en caso de que no existan interesados en la sucesión dentro de la familia, ¿cuál es la opción que debe seguir?

Creo que si dentro de la familia no hay descendencia o no hay hijos con las cualidades para asumir la dirección de la empresa porque han decidido emprender otros rumbos, entonces se debe buscar al siguiente líder fuera de la familia. ***Hay familias que han decidido históricamente que los responsables máximos de la gestión sean personas ajenas a la familia***, ya que es más probable encontrar afuera una persona competente que dentro del núcleo familiar.

-¿Y en ese caso que rol ocupa la familia?

Ellos siguen en el *board*. Este es un punto muy importante. La gente no se da cuenta que el directorio es fundamental. Es el lugar de donde debe emanar la estrategia y el control de su ejecución, o sea es un trabajo en sí mismo.

De hecho, la tendencia en las grandes compañías familiares es abandonar posiciones puras de gestión y tomar un puesto en el órgano de gobierno. Desde arriba se tiene una visión mucho más completa y serena, sin la presión del trabajo diario.

-Para finalizar, en Argentina ¿dónde pueden las Empresas Familiares solicitar los servicios profesionales de un “Consultor de Cabecera” o de un “Tutor Empresarial”?

En Buenos Aires deben contactarse con el CEDEI, llamando al (011) **4432-0985** o por correo electrónico a info@cedei.com.ar y solicitar una entrevista consultiva sin cargo.