

EMPRESAS FAMILIARES: ¿SECRETOS DEL ÉXITO, CAUSAS DEL FRACASO?

Empresas familiares son aquellas en las que una o más familias controlan la toma de decisiones, o la mayoría del directorio, al ser dueños de parte significativa del capital. Aunque enfrentan los mismos avatares competitivos que los de cualquier otra empresa de su industria, se les agregan otros retos, que les son propios, pues son fuertemente influenciadas por emociones, relaciones, tensiones y tradiciones que condicionan -para bien o para mal- su desempeño y proyección en el tiempo.

Contra toda crisis y mucho desdén frente a las grandes corporaciones, las empresas familiares son responsables de aportes significativos a la economía de los países en los que están arraigadas. Se estima que en Latinoamérica representan sobre el 50% del PIB y cerca del 60% del producto mundial. Y lo más sorprendente es que, en general, las empresas familiares superan en crecimiento, ventas y rentabilidad a sus contrapartes. Business Week tituló una portada destacando que las "Family Inc" constituyen un tercio del S&P 500 y mostraban las mejores performances.

Mitos no confirmados por la evidencia académica sostienen que el 90% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación de propietarios. En la práctica, se ha comprobado que perduran más que las empresas no familiares y que algunas se empujan por generaciones e incluso por siglos: Wendel, de Francia, hacía cañones para Napoleón y hoy se dedica al private equity; Beretta, en Italia, está a punto de cumplir 500 años de existencia, habiendo diversificado de las armas a productos outdoor; ocho ramas familiares dieron origen a Kikkoman, liderada por la familia Mogi desde 1630; la mexicana José Cuervo, fundada en 1795, continúa en manos de la sexta generación familiar; y más al norte, S.C. Johnson y Kohler siguen siendo empresas familiares, desde 1873 y 1886, respectivamente.

¿Cómo es posible tal continuidad, si la sucesión de los fundadores a los hijos suele ser fuente de tensiones, que se complica aún más con el desembarco de los primos y -siempre temidos- parientes políticos? Agreguemos que hoy, por primera vez en la historia, cuatro generaciones pueden coincidir en el mismo tiempo y espacio, multiplicando las interacciones, potenciales de conflicto y confusiones. Sin duda, sinergizar la empresa con la familia, lograr armonía, profesionalismo y sustentabilidad es todo un desafío, tremendamente actual. El secreto está en contar con una adecuada gobernanza. Esta, se basa en el crowd wisdom (concepto de moda en el management), es decir, en la experiencia de cientos de miles de negocios familiares. Pero, al mismo tiempo, debe ser diseñada a la medida -tailor made- de las singularidades de cada empresa familiar y de la familia que la controla.

Exploremos algunas claves que contribuyen a la proyección de las empresas familiares a lo largo de las generaciones (y alejan la crónica de una muerte anunciada).

CRIANZA, EDUCACIÓN, FORMACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA: BRINDAR RAÍCES Y DAR ALAS A SUS SIGUIENTES GENERACIONES

Una empresa familiar nace con un fundador y se desarrolla debido a una visión que emerge de la experiencia, de un compromiso a toda prueba y de un descomunal esfuerzo vital. Una familia empresaria se gesta en la cuna y el espíritu emprendedor se aprehende con la leche materna. Lograr constituirse como una familia emprendedora es el fruto más anhelado y sin duda, el más satisfactorio.

Para comenzar, lo importante es dotar a cada miembro de la familia de las herramientas que le permitan (i) desarrollarse plenamente como persona, y (ii) contribuir a crear valor, multiplicándolo y transfiriéndolo a través de generaciones, (iii) convertirse en un individuo activo a la sociedad, aportando en los planos económico, social y/o cultural.

La transmisión de los valores que distinguen a la familia y caracterizan a la empresa es crucial. Contagiar la pasión y la disciplina del fundador, un desafío. ¿Cómo hacerlo sin coartar la libertad y con un sentido de propósito trascendente? Muchas familias se cuestionan cómo educar a sus hijos, inculcándoles los valores distintivos de la familia en un contexto más holgado financieramente, que puede llevarlos a perder motivación y a un camino del placer o del menor esfuerzo.

Conocer las condiciones de cada nuevo miembro y ayudarlos a desarrollarlas es crucial. Adentrarnos en el mundo de la empresa y desperdiciar la pasión desde pequeños, casi como un juego, puede ser un camino sin presiones, para que no sientan que sus destinos son un yugo del que no podrán librarse. La transmisión de valores y el ejemplo son siempre un buen comienzo, ya sea que el candidato esté destinado a regir el destino de la empresa o a desempeñarse como miembro de la junta directiva o accionista comprometido. Convertirse en una familia emprendedora requiere lograr equilibrio entre experiencia e innovación, y conjugar todo el potencial de las distintas generaciones que coexisten en la empresa.

PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: INSTITUCIONALIZAR LA GOBERNANZA

Cuando se pasa de la etapa del fundador a la de los hermanos y más aún cuando desembarcan los primos en la compañía, se impone la profesionalización de la empresa para minimizar potenciales conflictos. Este es el momento de fijar reglas claras en materia de empleo de miembros de la familia, derechos a la participación accionaria, políticas de dividendos, liquidez de las tenencias de acciones, el papel de los miembros de la familia en la empresa, la resolución de conflictos, la visión y misión de la familia, entre tantos otros. Es fundamental establecer la correcta estructura de gobierno, canales de comunicación eficientes y alinear expectativas y roles de los distintos miembros de la familia.

En esta etapa surgen los conflictos entre los miembros de la familia que tienen varios roles a la vez (ej.: accionista, ejecutivo, empleado) y los que solo tienen uno (ej.: accionista), porque los intereses pueden diferir (ej.: política de dividendos/reinversión de utilidades). El ingreso o no de los "parientes políticos" agrega un condimento adicional.

Definir reglas claras sobre desarrollo de carrera y acceso a los puestos de dirección, en los que compitan en igualdad de condiciones los miembros de la familia y los que no lo son, es clave para evitar desmotivar a los externos y asegurarse de poner a la empresa en manos de los más capacitados.

Tan importante como asegurarse que quienes accedan a los altos mandos estén capacitados para la tarea es formar a los miembros de la familia para desempeñarse en la junta directiva o como accionistas, competentes y comprometidos.

Las buenas prácticas resaltan la conveniencia de incorporar directores externos, independientes de mente y bolsillo, pues sin duda aportan potencias, red de contactos y, cuanto más respetados sean por todos, más podrán actuar como mediadores entre los miembros de la familia y como "jueces" neutros ante conflictos interpersonales.

Establecer adecuados órganos de gobierno a nivel familiar y empresarial cimienta la sustentabilidad y permite equilibrar la gobernanza corporativa y familiar. La clave está en establecer un Consejo Familiar que permita construir una visión común, fomentar el diálogo estratégico y transmitir las prioridades familiares al directorio, redactar un protocolo familiar que consolide esos pilares de la familia empresaria y prevenga la forma de resolver conflictos, conciliar las diferencias, educar

a la familia, atraer a las siguientes generaciones, mantener a la familia cercana y alinear los propósitos empresarial y familiar.

Las asambleas familiares son otra fuente de motivación, ordenamiento y goodwill familiar y representan una forma astuta de alinear a los parientes políticos con los intereses de la familia, haciéndolos parte y evitando que se conviertan en saboteadores inconscientes del proyecto familiar.

SUCESIÓN: CUIDAR EL PROCESO Y A LAS PERSONAS, SIN DEJAR DE AVANZAR

Durante sus primeros años, la empresa familiar suele estar dirigida por el fundador, que concentra todo el poder sobre la toma de decisiones. A medida que la empresa crece, la estructura gerencial suele formalizarse y el proceso de decisión se descentraliza. La sucesión del director general y los ejecutivos clave es el principal problema que enfrentan todas las empresas. En el caso de las empresas familiares, al plexo de desafíos que esto representa, se le superponen profundos factores emocionales.

Muchas empresas familiares demoran hacer frente al tema para no herir al fundador y evitar fricciones entre miembros de la familia, porque ninguno parece reunir las condiciones para el cargo o simplemente porque el director general actuante se rehúsa a soltar las riendas. Un plan de sucesión formal, oportuno y consensuado entre los miembros de la familia aumenta las probabilidades de supervivencia de la empresa. Este no puede improvisarse y debe basarse en experiencias probadas y acceso a insights de casos de éxito y fracaso.

Comenzar temprano permite formar potenciales candidatos miembros de la familia o empleados, antes de tener que recurrir a líderes externos. Construir acuerdos en el proceso es fundamental. También lo es fijar reglas claras para el período de transición. Existe mucha experiencia sobre cómo profesionalizar una empresa familiar, qué documentos, instituciones y mecanismos ayudan a llevar a cabo procesos exitosos y a lograr armonía en la familia, y cómo alcanzar una comunicación tras-

parente y oportuna que evite conflictos.

En el camino hay que recordar que lo importante no es que nuestros genes dirijan la empresa, sino que se preserve para ellos y las generaciones venideras el patrimonio intelectual y económico familiar, y que cada miembro de la familia encamine su vida según sus expectativas e intereses y se desarrolle como una persona plena y útil a la sociedad. Las familias empresarias piensan en generaciones y no en años. Precisamente, es en esas co-construcciones junto a otros, que lo imperecedero de las empresas familiares se perpetúa con fuerza.



Patricia López Aufranc, Consultora, Marval, O'Farrell & Mairal, Buenos Aires, (LLM Harvard 1985, Abogada UBA 1975).

Gonzalo Jiménez Seminario, Presidente de Proteus Management & Governance, Profesor Universidad Católica de Chile, Director de Empresas Familiares.