

## Empresas familiares: ¿secretos del éxito, causas del fracaso?

Archivado en: Columnistas · Patricia López Aufranc · Gonzalo Jiménez Seminario

Gonzalo Jiménez-Patricia López | Viernes, 28 de junio de 2024, 12:33

Compartir 1 Post



Contra toda crisis, las empresas familiares hacen aportes significativos a la economía de sus países. En Latinoamérica representan más del 50% del PIB y cerca del 60% del producto mundial. Lo más sorprendente es que, en general, superan en crecimiento, ventas y rentabilidad a las no familiares. Business Week, les dedicó una portada destacando que las "Family Inc." constituían un tercio del S&P 500 y mostraban los mejores desempeños.

Mitos sin evidencia académica sostienen que el 90% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación. En la práctica, muchas perduran más que las empresas no familiares, algunas hasta por siglos: Wendel hacía cañones para Napoleón y hoy se dedica al private equity; Beretta, en Italia, con casi 500 años, se ha diversificado de las armas a productos outdoor; la vitivinícola Codorníu (1551) pasó por 18 generaciones en España; 8 ramas familiares dieron origen a Kikkoman, liderada por la familia Mogi desde 1630; la mexicana José Cuervo (1795) está hoy en manos de la sexta generación; y más al norte, S.C. Johnson y Kohler, siguen siendo empresas familiares, desde 1873 y 1886, respectivamente.

¿Cómo es posible tal continuidad? La sucesión de los fundadores a los hijos suele ser fuente de tensiones y se complica aún más con el desembarco de los primos y los temidos parientes políticos. Hoy, por primera vez en la historia, cuatro generaciones muy diferentes entre sí pueden coincidir en tiempo y espacio, multiplicando las interacciones y los potenciales conflictos en una convivencia generacional que puede durar muchos años.

Lograr sinergia entre la empresa y la familia, armonía, profesionalismo y sustentabilidad es todo un desafío, tremendamente actual. El secreto está en contar con una adecuada gobernanza y una comunicación transparente, clara y honesta. Cada familia se siente única, pero se plantean las mismas preguntas. Las respuestas deberían basarse en el crowd wisdom o la experiencia de cientos de miles de negocios familiares. También, ser diseñadas a la medida - tailor made - de las singularidades de cada empresa y la familia que la controla.

El factor crianza, educación y la formación de los miembros de la familia es la primera gran clave para 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, el compromiso y un descomunal esfuerzo vital. Lograr constituirse como una familia emprendedora es el fruto más anhelado y sin duda, el más satisfactorio.

Cuando hablamos de empresa familiar el foco está en el término empresa. En cambio, al referirnos a familia emprendedora destaca la capacidad de emprender nuevos negocios o innovar en los existentes. Son dos caras de una misma moneda, ya que difícilmente surja una empresa familiar sin un emprendedor y ese espíritu constituye el legado más valioso.

La profesionalización de la empresa, el institucionalizar la gobernanza es otro paso.

Cuando se pasa de la etapa del fundador a la de los hermanos y, más, cuando desembarcan los primos, se impone la profesionalización de la empresa para minimizar potenciales conflictos.

Contar con órganos de gobierno adecuados a nivel familiar y empresarial cimienta la sustentabilidad y equilibra la gobernanza corporativa. Por una parte, un Consejo Familiar con visión común, que fomente el diálogo estratégico y transmita las prioridades familiares al directorio. Además, un Protocolo Familiar que consolide esos pilares y fije la forma de conciliar las diferencias, educar a la familia, atraer a las siguientes generaciones y alinear propósitos. Las asambleas familiares son otra fuente de motivación, ordenamiento y goodwill.

Po último, pensar en la Sucesión. Cuidar el proceso y a las personas, sin dejar de avanzar. El fundador suele concentrar todo el poder de decisión en los primeros años y, a medida que la empresa crece, la estructura gerencial se formaliza y descentraliza.

La sucesión del director general y de los ejecutivos clave es el principal problema que enfrentan todas las empresas. En el caso de las familiares, se suman los profundos factores emocionales, como demorar la decisión para no herir al fundador, que éste no quiera soltar las riendas o evitar fricciones entre los miembros cuando ninguno parece reunir las condiciones para el cargo. Desde la óptica del fundador, hace falta coraje para retirarse del negocio y el primer traspaso suele ser el más conflictivo.

Las familias empresarias piensan en generaciones y no en años. Precisamente, es en la capacidad de construir junto a otros, que lo impercedero de las empresas familiares se perpetúa con fuerza. Una familia unida, con lazos estrechos y valores comunes arraigados, que logra balancear la experiencia y la innovación, será seguramente la carta de triunfo de la empresa familiar.

Patricia López Aufranc, Consultora, Marval, O'Farrell & Mairal, Buenos Aires, (ALI Harvard 2015, LLM Harvard 1985, Abogada UBA 1975).

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