

RETO DE CONTINUIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: ¿SUCESIÓN O PROFESIONALIZACIÓN?

Rossio Barrios

RESUMEN

Las empresas familiares tienen cualidades que deben ser conocidas y valoradas por la sociedad en la que ejercen su actividad: su vocación de continuidad, la preocupación por el trabajo bien hecho, la involucración con su entorno inmediato. Se enfrentan a retos que es necesario analizar con amplitud con el objeto de descubrir algunas claves que permitan aumentar su duración media: la sucesión, la profesionalización. Los enfoques contingentes ganan peso en estas circunstancias donde la relación familia -empresa es muy estrecha y las variables que intervienen son amplias y complicadas.

INTRODUCCION

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país. Son el tipo predominante de empresa en todo el mundo, están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia. Existen conjeturas respecto al número de empresas controladas por familias, pero incluso según las estimaciones más conservadoras entre el 60% y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias o estén dirigidas por ellas. En España, el 90% del total de empresas, que aportan el 65% del PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores. En Argentina, por ejemplo, representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. En Perú no hay datos exactos al respecto pero Prompyme considera que el 78% del total de mano de obra esta en empresas familiares y su contribución al PBI es del 72%.

A finales de los años sesenta aparecieron en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la Empresa Familiar. Durante la siguiente década se comenzaron a levantar los primeros estudios y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. La empresa de familia "se descubrió" en la década de los ochenta. Actualmente el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia – empresa - propiedad, en especial aquellos que dan un enfoque sistémico basados en los estudios del comportamiento familiar continúa en ascenso.

Es verdad que muchas de esas compañías pertenecen a un solo propietario pequeño y nunca pasarán de una generación a otra. Pero también es verdad que muchas de ellas figuran entre las mas grandes y exitosas del mundo, en el Perú tenemos: Diario El Comercio, La Republica, Correo, Ojo, Banco de Crédito, Grupo Nicolinni, antes que se vendiera Donofrio, Gloria, Grupo de Rodríguez Banda, los confeccionistas de Gamarra, etc. En Huancayo tuvimos a Carlos A. Infantas, Tiendas Sueldo, Comercial Mantaro, todos los artesanos de Filigrana, mates burilados y tejidos.

Esta situación provoca una situación particular con tantas ventajas como inconvenientes. Dentro de las ventajas, la básica es el mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con la empresa debido a sus propios lazos familiares. Este concepto hace que muchas organizaciones empiecen siendo familiares debido a la escasez de recursos con la que parten la mayoría de los negocios.

Se ha de tener en cuenta que en una empresa familiar se provoca una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.

DESARROLLO ANALÍTICO

La empresa familiar y su problemática

La empresa familiar y su problemática se basa generalmente en los conflictos de carácter administrativo, que si no se controlan de forma adecuada, pueden llegar a afectar la "salud" de los miembros de la familia, y a toda la organización.

A continuación se mencionaran los problemas más frecuentes en las empresas familiares:

- Diferentes objetivos entre los socios.
- Diferentes criterios para manejar el negocio.
- Dificultad para separar lo empresarial de lo familiar.
- Superposición de roles.
- Superposición de matrices de reporte.
- Desconfianza en la delegación.
- Dificil comunicación interna.
- Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.
- La sucesión.

Sucesión y Continuidad

Las empresas de familia deben hacer énfasis en planear continuamente por lo menos a mediano plazo (3 a 5 años), y revisar los planes cada año proyectando a su vez el siguiente, con el fin de mantener un plan estratégico continuamente. Esta es la ventaja que tienen el Gerente de la empresa familiar sobre los puestos políticos de elección popular. Es claro que la distancia más cercana entre dos puntos es una línea recta. La planeación estratégica en realidad es la línea recta entre el presente y el objetivo de futuro.

Las acciones inmediatas, la rutina de cada día, nos impiden planear el futuro, tener visión del futuro, las empresas solo trabajan para solucionar el requerimiento de dinero diario, no planifican su crecimiento, las empresas se encuentran en una situación de sobrevivencia, no crecen, no se proyectan con una visión de futuro. Es bueno siempre pensar como te proyectas a unos años mas e inclusive profesionalmente, como vas preparando tu carrera profesional o empresarial que necesitas ahora preparar para lograr algo determinado en el futuro.

El acompañamiento es otro paso crítico en el éxito de un proceso de sucesión y continuidad.

La meritocracia es el método que obliga al ejecutivo, familiar o externo, a lograr resultados palpables que beneficien netamente a la compañía o a retirarse de la gerencia. Aunque también puede considerarse una práctica un poco dictatorial, es una

muy buena forma de garantizar que el mejor talento se mantenga con la compañía. El reto está en el diseño de los mecanismos de evaluación, que en el caso de las empresas de familia tienen que contar además de los tradicionales indicadores cuantitativos debe involucrar los valores y principios familiares.

La Triple coincidencia

La maduración del producto, las capacidades directivas del fundador disminuidas y el mantener el status económico de la familia, son hechos que se presentan al mismo tiempo y es a esto a lo que se le llama la triple coincidencia.

Esta triple coincidencia retrasa la sucesión, el fundador de la empresa es consciente que estos tres hechos se están presentando al mismo tiempo y a su vez piensa: "Sé que necesito reactivar mi producto pero no puedo hacerlo porque mi familia se podría ver afectada, ninguno de mi familia tiene mi experiencia, por lo tanto yo soy la persona que mejor funciona en esta empresa", motivo por el cual se sigue retrasando la sucesión, afectando el desarrollo de la empresa, sus estrategias y sus políticas.

Desarrollar un plan de sucesión involucra medir las habilidades de liderazgo y proporcionar oportunidades de crecimiento tanto a hijos como a hijas para que el mejor preparado y más motivado pueda ser escogido como el gerente sucesor, encargado de marketing u otro cargo, sin importar su género o el orden de nacimiento.

Un plan de sucesión idealmente incluye una medición objetiva de las habilidades y el desempeño de todos los candidatos. El orden de nacimiento, sin embargo, afecta la personalidad, y la elección de un tipo de personalidad sobre otro puede influir en el desarrollo de la compañía familiar.

Los hijos mayores de diferentes familias son, frecuentemente, más parecidos que hijos de la misma familia.

Los hijos mayores se identifican más cercanamente con la generación de sus padres y tienden a ser más conservadores que los nacidos posteriormente.

Generalmente se sienten más cómodos en situaciones en las que tienen que estar a cargo que sus hermanos menores. Tienden a ser más conscientes y responsables y consecuentemente, más preocupados y ansiosos por los problemas que están más allá de su control. En contraste los hermanos menores, en cualquier clase social, son inclinados a ser más liberales y de mente abierta. Aceptan nuevas ideas más fácilmente que los nacidos primero.

El hijo mayor, preparado desde que tenía seis años para tomar las riendas del negocio familiar, puede preocuparse toda una noche por el desempeño de la compañía el año anterior, puede compartir sus temores con el abogado de la compañía (también hijo mayor), que con su hermano menor, el golfista, que juega 9 hoyos cada mañana. Pero el menor puede ser más que un estratega. El estará feliz de darle un vuelco a la compañía, si esto se necesita para rescatar a la firma del abatimiento.

Tareas clave en la Sucesión

Cualquiera que sea la estructura de la empresa familiar (gerente-propietario, sociedad de hermanos, consorcio de primos), se deben realizar doce pasos durante la planeación de la continuidad.

- Decidir si la familia desea continuar siendo propietaria.
- Asegurarse que la familia pueda resistir el “stress” que genera la planeación de la continuidad.
- Lograr que el gerente-propietario esté de acuerdo para administrar activamente el desarrollo de un plan de continuidad y la transición del liderazgo a la próxima generación.
- Consultar e involucrar a otros actores importantes en el proceso (miembros claves de la familia, funcionarios senior, otros accionistas, miembros de la próxima generación).
- Crear foros apropiados para alcanzar el consenso en temas claves. De gran ayuda son el Consejo Familiar, la Junta Directiva y un Equipo de Sucesión (el cual elaborará los aspectos estratégicos del plan y asistirá en el entrenamiento de los sucesores).
- Desarrollar una clara visión para el futuro del negocio, compartida por todos los miembros de la familia.
- Escoger un sucesor y otros candidatos para el futuro equipo gerencial, y planear el entrenamiento para cada uno.
- Ayudar a que el sucesor construya su autoridad tanto en la familia como en la empresa.
- Diseñar un plan de testamento que especifique cómo se distribuirá la propiedad de la empresa entre los miembros de la próxima generación.
- Asegurarse que los miembros de la familia entiendan los derechos y responsabilidades que llegan con los roles que asumirán.
- Informar a las personas interesadas en el negocio- clientes, proveedores, acreedores, etc.- acerca del plan de continuidad de la empresa.
- Desarrollar un plan de contingencia. Un plan de continuidad puede tomar cinco años o más. Durante ese período se pueden presentar contingencias, p.e., el gerente-propietario puede fallecer, lo mismo el sucesor escogido. Es importante pensar en escenarios extremos y pensar qué se debe hacer ante su ocurrencia.

De lo anterior se deduce que las características de un plan de continuidad son:

- Debe ser estratégico. Basado en los mercados futuros y en las posibilidades de crecimiento del negocio.
- Debe ser comprensivo. Debe tener en cuenta la compleja interacción de Familia-Propiedad-Gerencia.
- Debe ser factible. Basado en una apreciación realista de lo que es sostenible para la empresa y para la familia.
- Debe ser administrado. Su diseño e implementación deben ser “orquestados” por aquellos con poder decisorio.

Administrar la transición es el trabajo duro de seleccionar la gente y crear las estructuras necesarias para mover un complejo sistema de una generación a la siguiente.

CONCLUSIONES

Planificar la sucesión del fundador con mucho tiempo para poder elegir tanto al mejor sucesor como el mejor momento para la sucesión. Es crítico identificar al sucesor más preparado, poder dotarle de la formación y experiencia necesarias. Además, la sucesión se debe realizar en el momento oportuno ya que en muchas ocasiones se demora demasiado provocando importantes problemas. En posteriores generaciones, la sucesión, una vez elaborado el protocolo, debe ser más rutinaria.



Captar y retener los mejores profesionales para la empresa familiar es clave para su competitividad y para que ayuden al desarrollo de la empresa, tanto sean familiares como si no lo son.

Según un estudio del IESE, más del 32% de las empresas familiares no tienen órgano de gobierno porque no lo consideran necesario. Sin embargo, la experiencia dice que la creación de tres consejos de gobierno es una práctica interesante: el consejo de dirección, el consejo de Administración y el consejo de Familia. Los dos primeros con sus funciones habituales (mejor con miembros independientes), siendo el tercero para hablar y fijar el papel de la familia en el negocio. Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país y es indispensable que los directivos, tanto familiares como no familiares, conozcan sus características para poder ayudar correctamente en la mejora de sus resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Improven. Conociendo las particularidades de la empresa familiar: Consultor de empresas familiares; 2002 Octubre 01. Disponible en:
<http://www.improven.com/Home.aspx>