

Empresas familiares

Lograr el éxito multigeneracional en el siglo XXI

En el desorden global de nuestra actualidad, nuevas fuerzas macro le están dando forma al mundo. Para prosperar, las empresas familiares deben desafiarse a sí mismas. ¿Cuán preparada está la próxima generación?

Según los expertos, en términos globales, no se puede entender la economía mundial a menos que se entienda a los negocios familiares. Es sabido, componen el mercado promedio de toda la economía mundial. Existen desde siempre, se convierten parte de la comunidad y contribuyen a la identidad de una nación.

Más del 80% de todos los negocios en las economías desarrolladas son familiares o controladas por familias. Y llegan a un 90% en las economías emergentes. Pequeños o grandes, nuevos o perdurables, todos nacieron de la visión y del esfuerzo de sus fundadores. Entonces, la mayoría de las grandes corporaciones que conocemos hoy, y que incluso cotizan en bolsa, son o se originaron como compañías familiares. Walmart,

Comcast, Nordstrom, BMW, Ikea, Zara, Lego, Samsung: todos ellos imperios multimillonarios, todas ellas empresas familiares.

Estas compañías dan testimonio del poder del modelo de negocio familiar, en el que la propiedad está controlada por una sola familia y dos o más miembros influyen significativamente en la dirección del negocio a través de roles de administración o gobierno, derechos de propiedad o relaciones familiares. Sin embargo, como sucede en las mejores familias, todos tenemos nuestras debilidades y amenazas. En el caso de estas compañías, la gestión de la sucesión familiar es una de ellas, así como el arte de mantener la visión de largo plazo en un contexto disruptivo de cambio constante.

El pensamiento a largo plazo siempre

ha estado en el corazón de las empresas familiares exitosas. Según John Davis -pionero reconocido a nivel mundial como autoridad en materia de empresas familiares, riqueza y oficina familiar-, "surge más naturalmente dentro de una empresa que es propiedad de una familia porque su horizonte temporal es intrínsecamente más largo. Las empresas familiares planean que sus descendientes sean dueños de este negocio o esta tierra (o la riqueza generada por su venta) por generaciones. Hay una actitud de legado y administración como una forma de estar en las familias que impregna la cultura de la empresa". Mientras que Wall Street define al largo plazo en tres años en muchos casos, las empresas familiares trabajan en planes de 25, 50 y 100 años.

Esa perspectiva de largo plazo de los negocios familiares se manifiesta no sólo en una gran lealtad para con sus proveedores y colaboradores sino en la estabilidad financiera, con balances más sólidos y menos deuda. Esto los hace más resistentes a las recesiones económicas, evitando los frenéticos esfuerzos que hacen muchas empre-



sas no familiares para impulsar sus resultados finales repentinamente inestables.

Y si bien estas características, inherentes a los negocios familiares, ayudan a explicar por qué, en promedio, superan a sus contrapartes no familiares, sobrevivir al entorno disruptivo y cambiante de hoy en día requiere algunas habilidades que van más allá de mantener ciclos económicos que duran más.

A las familias les encanta la paz y la armonía. Están naturalmente orientadas a alentarlas. Pero para que la compañía progrese es necesario cambiar, mover el tablero, y eso indudablemente genera conflicto. De acuerdo con Stephanie Brun de Pontet, consultora en Family Business, los miembros de una empresa familiar

deben estar dispuestos a pensar para qué discusiones están listos. "Las familias tienden a evitar los conflictos, no quieren enfrentarse porque tienen miedo de lo que pueda suceder; es decir, el concepto de la caja de Pandora: si hablamos de esto, será peor", explica. Sin embargo, el conflicto es saludable, lo necesitamos en todas las áreas de la sociedad para poder progresar. El conflicto es fuente de energía y de innovación.

Para John Davis, otra de las vulnerabilidades de las empresas familiares es su renuencia a "dejar ir". Se aferran demasiado tiempo a personas que no están trabajando bien, a ciertas apuestas de inversión que no resultan como lo esperado, a productos o líneas comerciales que tampoco funcionan, e incluso a puestos de liderazgo si hablamos de la generación senior. "Las

familias tienden a ser excesivamente leales, tercas y se apegan. Eso no funciona muy bien en la economía actual", resume. Y es esta lealtad lo que, al mismo tiempo y de manera irónica, hace que la generación más joven se mantenga fiel a los productos originales, o al negocio original, en lugar de experimentar y explorar el horizonte en busca de nuevas oportunidades de crecimiento, que es en definitiva el espíritu que inspiró la fundación de la compañía en primer lugar. Parafraseando a Davis, las generaciones posteriores se apegan a los medios y olvidan los fines.

Si, como señala el experto, el éxito en la vida depende a menudo tanto de la calidad de nuestros apegos como de nuestra capacidad de desapego, en las empresas familiares lograr ese equilibrio es una parte clave de la



cultura que deben poner en marcha los propietarios y luego filtrarse en el directorio y en la organización. La habilidad de alejarse de algo en el momento adecuado y dejar ir las cosas que ya no funcionan es, según Davis, una parte esencial de la fórmula moderna del éxito para las empresas familiares en el entorno turbulento de hoy.

Sucesión familiar

Las empresas familiares combinan todas las tensiones de la vida familiar con todas las presiones de la vida de los negocios. Y en ningún momento las fuentes de estrés se combinan tan fuertemente como cuando hay un cambio generacional. Incluso teniendo el deseo de mantener el negocio familiar, puede ser algo muy difícil de hacer. Planear la sucesión puede plantear un dilema a los negocios familiares. La estructura de negocios que funcionó bien para una generación puede volverse disfuncional para

la otra. Según John Ward, cofundador de The Family Business Consulting Group, las tres claves para una sucesión exitosa son:

- una generación padre, que tenga fe y confianza en la próxima generación y que tenga un sentido de servicio para con la organización, que le permita soltar el control y darle poder a la generación siguiente;
- una generación siguiente, preparada, competente y comprometida;
- paciencia, ya que en todas las sucesiones hay muchos cambios, no solo cambia el liderazgo sino también el negocio, la organización, las dinámicas y las relaciones familiares.

Pero aún con todos los esfuerzos y las planificaciones, las empresas en general tienen vidas cortas. Se cree que en los Estados Unidos el 50% de todas las compañías que comenzaron

hoy estarán muertas dentro de cinco años, el 25% durará una década y solo el 16% sobrevivirá una generación. Y si bien las empresas familiares viven el doble de tiempo que las empresas no familiares, aún así no es tanto. Si nos remontamos para atrás en los años, "en un período de 95 años, 99 de las 100 compañías más grandes de los EE. UU. cerraron o quedaron en el camino", remarca John Davis en un artículo para FFI Practitioner.

"Las familias en los negocios generalmente tienen un profundo deseo de ver que la empresa familiar prospere y sobreviva a la próxima generación y de mantener a la familia exitosa, unida y solidaria con la empresa familiar", explica el experto. "A menudo, estos son objetivos inalcanzables porque no muchas empresas familiares sobreviven por generaciones y porque las familias rara vez mantienen la unidad, el éxito financiero y el apoyo".

La muerte de la mayoría de las empresas se debe, entre otras cosas, al rápido cambio que impera hoy, a la emergencia de nuevas tecnologías y a la aparición de nuevas industrias, que ponen en jaque a la forma predominante de hacer negocios y llevan a la desaparición o contracción de otras industrias. Esto sin contar las disrupciones sociales, culturales y económicas. El resto del fracaso empresarial –agrega Davis– tiene que ver, en cambio, con la forma en que la empresa responde a los cambios que ocurren a su alrededor. ¿Cómo afectan sus características y sus comportamientos distintivos a su posibilidad de supervivencia?

Camino al futuro

Según señala el experto, para sobrevivir, todos los sistemas biológicos y sociales deben alcanzar niveles adecuados de crecimiento y unidad y adaptarse a las oportunidades y amenazas ambientales. Del mismo modo, “una empresa familiar debe crecer y mantenerse lo suficientemente unida como para capturar recursos, aprovechar las oportunidades en sus mercados y protegerse de las amenazas en la industria y la economía”, explica. “La familia propietaria, y particularmente los propietarios clave, deben permanecer lo suficientemente unidos y hacer crecer los talentos y recursos de la familia para que pueda controlar y contribuir adecuadamente a su empresa, aprovechar las oportunidades y proteger a la familia y a la empresa de una variedad de amenazas”.

Davis describe tres factores que impactan profundamente la forma en que una familia y su negocio trabajan para lograr el éxito y la supervivencia a largo plazo:

1- El ciclo de vida de la industria

Si bien se mueven a diferentes velocidades, todas las industrias atraviesan su etapa de inicio, crecimiento, madurez y declive. Una empresa debe

hacer coincidir sus recursos, talentos y métodos de gestión con su etapa industrial, algo generalmente difícil de hacer, más aún si la compañía está casada con sus formas tradicionales de hacer negocios y si el ritmo de cambio de la industria es rápido. Para sobrevivir en estas condiciones y facilitar el movimiento, la empresa familiar debe tener los activos adecuados (tanto de negocio como de familia), un fuerte compromiso con la creación de valor y ser capaz de realizar oportunos en el negocio familiar. Es decir, debe conceptualizarse la empresa familiar como una cartera de actividades comerciales, sin apegarse a ningún negocio.

2- El ciclo de vida de la familia

Las familias también tienen sus etapas; el movimiento de una a otra tiene que ver con sus elecciones. La primera es la etapa de creación, cuando el fundador comienza el negocio familiar. Luego sigue la etapa de regeneración, cuando la familia renueva su impulso para crear valor y riqueza a largo plazo, y para mantener la unidad familiar en torno a sus actividades centrales. Luego, se vuelve complaciente y suele pasar a una etapa de declive: la industria familiar se disipa, la unidad familiar se disuelve y los activos familiares desaparecen.

Durante las etapas de creación y de regeneración las familias tienen mayor posibilidad de adaptar sus empresas a los desafíos de la industria. Porque en esos momentos tienen una visión realista de sus entornos competitivos y están comprometidos con la creación de valor (no con la protección de alguna línea de actividad comercial). Esto las hace más capaces de realizar cambios oportunos y adaptativos.

“Las personas, las familias y las empresas tienden a no cambiar hasta que se enfrentan inevitablemente a factores que amenazan su supervivencia. Para entonces, generalmente es demasiado tarde para adaptarse por completo

a las amenazas y sobrevivir”, concluye Davis.

3- El ciclo de vida del líder empresarial

Los líderes de las empresas familiares generalmente influyen fuertemente en la capacidad de una familia y su empresa para adaptarse a los cambios de la industria, buscar nuevas oportunidades, hacer crecer la empresa familiar, etc. Y también tienen sus períodos identificables: de energía, de orientación al crecimiento y toma de riesgos, así como claros períodos de aversión al riesgo al proteger los activos de la empresa familiar y su propia posición de poder en el sistema, que se convierten en altas prioridades. El éxito y la supervivencia de una empresa familiar, señala Davis, depende de la congruencia del ciclo de vida del líder con los desafíos que enfrenta la empresa y la etapa de la familia misma.

Las tendencias sociales globales y las tasas de cambio exponencial en infraestructura digital están transformando el entorno empresarial en todo el mundo. Esto presenta un desafío para todas las compañías, pero más aún para las familiares. Su esencia, la búsqueda de la longevidad, la sostenibilidad y finalmente ceder el trono a la próxima generación pareciera no estar en comunión con una era en la que rompemos con el pasado más rápido que nunca.

Sin embargo, las empresas familiares tienen una capacidad especial para evolucionar y adaptarse a los cambios de circunstancias. Es su disposición a innovar, su enfoque a largo plazo y su actitud frente al riesgo lo que explica por qué no solo sobreviven sino prosperan en tiempos de cambio fundamental. El secreto radica en la disposición de la próxima generación para adaptarse e innovar, fieles al espíritu del fundador. ▀

WOB