

Negocios

COLUMNA

Claves del éxito de un fundador de empresa familiar

Aunque la mayoría de la gente percibe a las empresas familiares como muy similares, la verdad es que existe una gran diferencia entre ellas. No sólo difieren en tamaño o industria en que compiten, sino también en otros factores y uno de los más importantes es en qué etapa se encuentran en su evolución natural. Las empresas familiares suelen evolucionar desde un solo dueño, normalmente su fundador o fundadora, a sus hijos (hermanos entre ellos) y luego a sus nietos y bisnietos (primos entre ellos), si logran perdurar en el tiempo. Todas ellas suelen ser muy diferentes en su manejo, problemas y desafíos que enfrentan. Hoy nos centraremos en las primeras y en las siguientes dos columnas hablaremos de empresas de hermanos y de primos.

Si bien la gran mayoría de las empresas familiares se encuentran en la etapa del fundador, sólo una minoría avanza con éxito a



Jon Martínez E.

Profesor del ESE Business School, Universidad de los Andes

las siguientes etapas. Estudios en diversos países indican que alrededor del 50% de los nuevos emprendimientos no duran más de 5 años. La mayoría desaparece por falta de una buena estrategia o gestión, falta de capital, demasiada competencia, etc. En el caso de los emprendedores que son fundadores de sus empresas familiares, del 50% que sobrevive a los primeros 5 años, sólo la mitad o

un poco más logra entregar con éxito la empresa a sus hijos en la segunda generación.

¿Qué determina, entonces, el éxito en la etapa del fundador? ¿Qué se requiere para que a un fundador le vaya bien? Las investigaciones que hemos realizado en Chile y en otros países indican que para tener éxito en la etapa del fundador se requieren al menos ocho elementos que detallaremos brevemente a continuación.

Uno: casi todos los fundadores de éxito, poseen un claro y articulado "sueño", es decir, un proyecto a concretar. A veces es una idea difusa, pero ha de haber algo que los mueva y motive.

Dos: sin duda, los fundadores exitosos tienen talento para los negocios. No siempre tienen estudios, pero sí son capaces de interpretar las necesidades de la gente y las oportunidades que ofrece el mercado. Pero esto no basta, luego tienen que ser capaces de transformar su idea o visión en acción.

Tres: constancia, perseverancia y tesón. Los fundadores no siempre alcanzan el éxito a la primera, muchas veces es el fruto de muchos años de esfuerzo. También suelen enfrentar el éxito y luego el fracaso, pero saben levantarse una y otra vez.

Cuatro: los fundadores exitosos tienen la habilidad para encontrar y motivar el talento de otras personas. Solos no llegan muy lejos. Saben rodearse de personas leales y talentosas, especialmente en temas que ellos no saben o dominan bien. Estas personas son las que conocemos como ejecutivos o empleados no familiares.

Cinco: poseen un buen equilibrio entre pasión y racionalidad. Pasión para dedicar todas sus energías a ese sueño o proyecto, y racionalidad para ser prudentes a la hora de invertir y de saber entrar y salir a tiempo.

Seis: los fundadores de una empresa familiar no serían capaces de conseguir que ésta continúe con éxito en la siguiente generación si

no contarán con la confianza y el apoyo de su familia, especialmente de su cónyuge, que suele hacerse cargo de los hijos y la casa, dado que el fundador está demasiado concentrado en los negocios.

Siete: el fundador exitoso sólo lo es si es capaz de elegir y formar a sus sucesores. Sin sucesores no hay sucesión y, por tanto, no hay continuidad de la empresa familiar. Elegir y formar son dos temas enormes y cruciales que hemos abordado en columnas anteriores.

Ocho: en el momento oportuno, el fundador exitoso debe tener la valentía para irse, es decir, dejar la gestión de los negocios en manos del sucesor o sucesores y concentrar sus esfuerzos en el gobierno de la empresa familiar. Ambos temas también los hemos desarrollado en columnas anteriores.

Cuando estos elementos están presentes, los fundadores suelen tener éxito no sólo en la creación de una empresa, sino también en la transmisión de la misma hacia la siguiente generación.

TREMENDO AUTO
TREMENDO
BONO
DE HASTA \$700.000



ALL NEW
YARIS
AUN MEJOR

XLI C Mec. desde
\$8.190.000 Incluye Bono directo de \$200.000
y Bono MAF de \$500.000

EQUIPAMIENTO DISPONIBLE (varía según versión):

- Mandos al volante • Neblineros delanteros • Sensor de retroceso • Cierre central • Alzavidrios
- Tablero de diseño deportivo • Aire acondicionado • Llantas de aleación • Doble airbag • Frenos ABS con EBD



TOYOTA

El precio publicado corresponde a la versión XLI C mecánico e incluye bono de \$200.000 a todo evento más bono de \$500.000 por compra con financiamiento MAF, el precio de lista de esta versión es de \$8.890.000 / Bonos no aplican a autos de color negro / Consulta por bonos en otras versiones / Condiciones de financiamiento MAF: pie máximo 30%, plazo mínimo 36 meses. Crédito sujeto a evaluación comercial conforme a criterios objetivos establecidos por MAF. Institución financiera se reserva el derecho de aprobación / Fotografía y equipamiento corresponden a la versión LEI H automático con un precio de \$10.790.000 (incluye bono MAF de \$200.000) / Precios y bonos publicados no aplican en Zona Franca y son válidos hasta el 31 de marzo de 2015.