

Negocios

COLUMNA

¿Por qué algunas empresas familiares perduran y otras no?



Por Jon Martínez E.

Hay muchas razones por las cuales algunas empresas familiares fracasan mientras otras tienen éxito y continúan de generación en generación. Lamentablemente, en el primer grupo está la mayoría y en el segundo sólo una minoría. Por ello es que sólo un 10% a 15% logra llegar a la tercera generación y menos de un 5% a 7% de las empresas familiares en el mundo están en cuarta generación o más. Múltiples son las explicaciones y las posibles soluciones a estos problemas, muchas de las cuales hemos intentado exponer en esta columna desde hace más de tres años.

Sin embargo, haciendo un esfuerzo máximo de abstracción, y a riesgo de parecer simplista, hay dos elementos absolutamente cruciales que toda empresa familiar que aspire a perdurar en el tiempo debe tener. De hecho, en mi columna de agosto de 2012 mencioné al pasar este tema. Hoy, quiero profundizar en él, pues la experiencia adquirida al colaborar con muchas empresas familiares durante más de 20 años, reafirma esta convicción: *toda empresa familiar que pretenda continuar con éxito a través de las generaciones debe contar con nuevos líderes en esas generaciones y con una familia empresaria que esté alineada tras esos líderes.*

Los nuevos líderes en las siguientes generaciones son absolutamente cruciales, pues ellos son la savia nueva que permite relanzar la empresa familiar y mantenerla competitiva ante los nuevos desafíos que los tiempos imponen. Estos nuevos líderes son los sucesores en la gestión, los que toman la posta o bastón de mando y llevan a la empresa familiar a nuevos estadios de desarrollo. El contar con al menos uno de ellos en cada generación asegura una continuidad exitosa a la empresa familiar. Es cierto que una familia puede no tener uno de estos líderes en una generación y confiar la gerencia general a un líder no familiar, mientras algunos miembros de la familia gobiernan desde el directorio. Pero si esto se repite una generación tras otra, existe el riesgo de que la familia pierda el control sobre el negocio y, lo que es peor, pierda la pasión y la motivación por la empresa y termine vendiéndola. Sólo las familias que controlan empresas muy grandes en bolsa, suelen gobernar desde el directorio a través de las generaciones.

Pero no basta con tener nuevos líderes o sucesores capaces en cada generación. Para que la empresa familiar pueda continuar con éxito, es fundamental que el resto de la familia dueña de la empresa esté alineada y siga a esos líde-

res. Si ello no ocurre, las diferencias de opinión pueden derivar en conflictos que mermen la convivencia interna y pueden llevar a la desaparición de la empresa familiar.

Una familia alineada es aquella que ha logrado acuerdos, generado consenso respecto de las grandes decisiones y conseguido el compromiso de apoyar a esos líderes. Esto no implica darles un “cheque en blanco”, sino ejercer los debidos controles a través del directorio y la junta de accionistas o reunión de socios. Para ello, es imprescindible que el nuevo líder y su equipo cuenten con un plan estratégico o de largo plazo, que sea aprobado por el directorio y monitoreado año a año, e incluso con mayor frecuencia.

Pero para que todo esto funcione, ha de haber un buen gobierno corporativo y también un buen gobierno de la familia. Este gobierno de la familia se mate-

Toda empresa familiar que pretenda seguir con éxito por generaciones, debe contar con nuevos líderes y una familia empresaria alineada tras esos líderes.

Estos nuevos líderes son los sucesores en la gestión, los que toman el bastón de mando y llevan a la empresa familiar a nuevos estadios de desarrollo.

Es imprescindible que el nuevo líder y su equipo cuenten con un plan estratégico, aprobado por el directorio y monitoreado año a año, incluso con mayor frecuencia.

rializa en un consejo familiar, para que la familia sienta que es escuchada y debidamente informada. Este consejo es el responsable de elaborar el protocolo o constitución de la familia, que es el acuerdo marco que “raya la cancha” y reglamenta las relaciones entre familia, empresa y propiedad. También es muy aconsejable generar la tradición de una reunión anual de toda la familia consanguínea y política, para procurar la unidad y fortalecer el legado familiar. Todos estos elementos, que ya hemos explicado en detalle en columnas anteriores, permiten generar consenso, crear compromiso y, en definitiva, alinear a la familia empresaria.

Profesor del ESE Business School,
Universidad de los Andes



Mario Mora

Socio, director y consultor de Equation Partners:

“Hay más preocupación en las empresas (...) por nuevos flancos políticos”

S. Jara

Formó parte de la llamada generación dorada que Sebastián Piñera comandó en el banco de inversión Citicorp en la década de los 80. Hoy, Mario Mora es socio fundador de la firma *Equation Partners* y desde ahí selecciona y recluta a altos ejecutivos para empresas de primera línea.

Esa experiencia, lo convierte en un hombre clave para tomar el pulso del ambiente gerencial del país y analizar si ha cambiado, o no, tras los cuestionamientos a la relación empresas y política.

¿Se ha complicado la búsqueda de ejecutivos?

El tema de la ética, los valores y la integridad siempre han constituido uno de los ejes claves a la hora de seleccionar a una persona para un cargo (...). La existencia de tantos grupos de interés dentro y fuera de la compañía que están permanentemente observando cómo les afecta lo que ésta hace; el rol creciente de los reguladores; la transparencia y velocidad de la información que proveen las redes sociales, y la mayor conciencia de la existencia de un gran abanico de “nuevos riesgos” que antes no se evaluaban con el detalle y rigurosidad de hoy, hace que sea absolutamente crítico contar con gente y, particularmente, ejecutivos, que sepan trabajar alineados con la integridad y con las políticas de cumplimiento de las organizaciones.

Respecto de lo anterior, ¿qué tipo de características se buscan hoy?

En general, las compañías ponen mucho más atención en aspectos que siempre fueron importantes, pero que históricamente soslayaban por ser “competencias obvias”. El buen juicio y criterio; la capacidad de mantener los niveles de efectividad personal y disciplina gerencial en ambientes de mucha presión, altas expectativas, gran ambigüedad y hostilidad, más el desplazamiento de buenas habilidades comunicacionales constituyen características que todas las empresas quieren ver en sus ejecutivos senior.

¿Nota en las empresas una preocupación creciente al respecto?

Definitivamente, hay mayor preocupación en las empresas, sus accionistas y otros *stakeholders* se han percatado de la vulnerabilidad que representan estos nuevos flancos en términos políticos, de imagen y reputación social.

¿Cómo leen el actual escenario de tensión política empresarial las firmas de head hunting?

En algunos cargos, este escenario de tensión que mencionas, es parte del día a día de la posición y, obviamente, los ocupantes deben desplazar una enorme cantidad de competencias blandas, claves para poder navegar estas aguas. Identificar la existencia de esas habilidades es un *must* para las firmas como nosotros.

¿El área de compliance, o cumplimiento, es la que más deben fortalecer las empresas?

La función de *compliance* se ha fortalecido significativamente en la empresa chilena. Si uno observa con detención las 150 o 200 compañías más grandes de Chile, un gran porcentaje de estas ha llevado a cabo procesos de fortalecimiento en esta área; cambiando el perfil de los ocupantes de esta posición, definiendo estrategias e implementando fuertes mejoras a nivel de toda la plataforma de cumplimiento de los negocios. Otros aspectos que seguirán siendo muy importantes se relacionan con aspectos de sustentabilidad, gobierno corporativo, rol de los directores, entre otros.

A nivel país, ¿cómo está preparado el recurso humano para satisfacer la demanda de ese tipo de profesionales (compliance)?

Las áreas de *compliance* son generalmente lideradas por contadores auditores y/o abogados. El *stock* de talento en esta función es bueno, pero la calidad por sí sola no es suficiente para asegurar el éxito de los ocupantes de estos cargos. Se requiere que las compañías posicionen la función de forma adecuada y a nivel de toda la organización. ●