

UNA EXPERIENCIA: LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA TERCERA GENERACIÓN

Luis Emilio Torres Paredes¹

(1) Universidad Católica de Santa María

RESUMEN: *Ante una gran correlación entre el fracaso de empresas familiares y la tercera generación, abordamos el marco conflictivo que constantemente enfrentan este tipo de empresas; como por ejemplo, el considerar que deben ser administradas únicamente por la familia, generando un nepotismo y por ende conflictos familiares con la gestión. Sin embargo, no se pretende dar una receta que solucione el problema, pero sí plantear algunas estrategias que puedan conllevar a que sobrevivan este tipo de empresas, como el tener en la administración a una persona crítica, distante y no vinculada con la familia, pero de alta calidad profesional y ética.*

El artículo tiene como propósito fundamental el poder conocer la situación general y la mira de las empresas familiares en el país, sus tendencias y situaciones; enriqueciendo así con algunas pautas que ayuden a viabilizar ese proceso.

Palabras Clave: Empresa familiar, tercera generación, familia, fracaso

ABSTRACT: *Faced with a great correlation between the failure of family businesses and the third generation, we approach the conflictive framework that these types of companies constantly face, such as, for example, considering that they should be administered only by the family, generating nepotism and therefore family conflicts with management. However, it is not intended to give a prescription that solves the problem, but to propose some strategies that may lead to the survival of this type of business, such as having in management a person who is critical, distant and not linked to the family, but High quality professional and ethical.*

The main purpose of the article is to be able to know the general situation and the perspective of family companies in the country, their trends and situations; That is enriched with some guidelines that help to make this process viable.

Keywords: Family business, third generation, family, fairlure.

INTRODUCCIÓN

En general, pareciera existir una gran correlación entre fracaso de las empresas familiares y la tercera generación. Veamos algunas estadísticas:

- Alberto Gimeno¹, Director de Family Business Lab (Esade Business School), señala que en España el 85% de las empresas son familiares, pero sólo el 15% consigue llegar a la tercera generación.
- Ignasi Vives², Socio del Estudio Sanahuja Miranda Abogados, Barcelona, señala que el 80% de empresas familiares en Madrid no pasa a la tercera generación.
- Según el Director del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares FOMIN/BID-CCL, José Antonio Torres Turriate³, en el Perú alrededor del 80% de las empresas son familiares, el 74% de ellas son lideradas por varones, el 30% se encuentran en manos de una segunda generación y el 5% en manos de una tercera generación.
- Bartolomé Ríos Hamann⁴, socio de consultoría de negocios Price waterhouse Coopers (PwC), menciona que el 80% de las empresas en el Perú son familiares, el 85% de ellas no tienen plan de sucesión en el Perú y el 90% no sobrevive a la segunda generación.
- El Socio Director de ND ExecutiveSearch – Centrum Católica Graduate Business School, Juan Pablo Delgado⁵, señala que el 85% de las empresas familiares en el Perú fenecen en la tercera generación.
- Según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF)⁶, en Argentina sólo el 10% de las empresas familiares sobrevive y pasa a la tercera generación.

Mucho se ha hablado sobre empresas familiares y su fracaso. “La primera generación (el abuelo o fundador) genera y saca adelante la empresa, la segunda generación (los hijos - hermanos) la disfrutan, y la tercera generación (los nietos - primos) la destruyen”, pareciera ser una frase muy comentada en el mundo. Sin embargo, algunas empresas familiares constituyen casos muy exitosos en muchos países. Por ejemplo en el Perú: Añaños, Rodríguez Rodríguez, Ikeda o Lindley, son algunos de los apellidos más saltantes del mundo empresarial peruano.

EMPRESAS FAMILIARES

Tanto las empresas no familiares o profesionales, como las empresas familiares sufren casi los mismos conflictos, sólo que en estas últimas pueden ser mayores. La empresa familiar se piensa para siempre; muchos piensan: “si tengo 40 años y mi hijo 10, sé que debo prosperar mi empresa para los próximos 15 años (mi hijo tendrá 25) para pasarle la conducción”. Este tipo de empresa tiene la tentación de ser más homogénea, lo cual garantiza un desastre ya que todos piensan o tienen que pensar en forma similar y sólo ven un lado de la realidad, faltando la crítica a menudo. No interesa mucho si el hijo ha nacido o no para los negocios, se piensa que se debe entregarle a él, el control de la empresa, porque “esto nos pertenece”.

Aquí algunas causas del fracaso de las empresas familiares. Una de las más comunes es la ausencia de planificación, además de las dificultades en su formalización y las limitaciones que ello atrae. Se vuelven empresas multifamiliares y empiezan los problemas en la toma de decisiones.

Otro problema es que con la tercera generación, más que con la segunda, el nepotismo crece en este tipo de empresas. No se distingue jerarquías fácilmente, ya que se piensa: “soy el hijo o sobrino del dueño y que...”.

El directorio y las gerencias deben estar mayoritariamente en manos de los familiares ya que no se quiere “perder el control de la empresa”.

Correspondencia:

Mag. Luis Emilio Torres Paredes, Decano de la Facultad De Ciencias Económico-Administrativas, UCSM. Arequipa - Perú
Cel.: 953759002
E-mail: luistorres@ucsm.edu.pe

Otra causa de fracaso de las empresas familiares es que al crecer el árbol laboral familiar, se confunde los conflictos familiares con la gestión de la empresa, de modo que las reuniones "laborales" sólo se comparte con los familiares y no con todo el plantel. Esto hace que el control sea difícil y se pueda estar al borde del fracaso. Muy pocas empresas cuentan con un protocolo familiar para establecer cuál será el papel de las siguientes generaciones en la empresa.

DESAFIOS GENERACIONALES

Si analizamos los problemas de las empresas familiares, con la llegada de la tercera generación, se resalta también lo siguiente:

- Inmovilización empresarial, ante cambios como la globalización o la digitalización.
- Pérdida de identidad, por la permisividad que dan los padres a sus hijos en términos de empuje empresarial.
- Derivación familiar, por la aparición de ramas (descendencia) en la empresa que conlleva a que la empresa pierda el foco e idea común en la empresa. Se vuelven empresas multifamiliares con derecho a los privilegios. Se toma decisiones pensando en la familia y no en criterios exclusivamente empresariales.
- Desafío por el poder, que se genera por la derivación familiar, conllevando a la generación de vencidos y vencedores (conflicto entre Primos - Nietos).
- Falta de encadenamiento, por la falta de emprendimiento en la tercera generación ante la carencia de descendencia.
- Carencia de talentos, cuando se prioriza lazos familiares y no personal con ideas empresariales definidas.
- Falta de asesoría externa o de Directores independientes.
- Falta de planificación y de un protocolo familiar (no hay un Plan de Sucesión). No cuentan con una Visión claramente definida. No cuentan con un Plan Estratégico de Negocios ni un Plan Estratégico familiar.
- Dificultades para la formalización.

LA EXPERIENCIA Y PROPUESTAS DE TRANSICIÓN

El trabajar en una empresa familiar, desde la segunda generación hasta la tercera, se pudo experimentar que la segunda generación (Los Hijos) recibió la empresa relativamente en crecimiento, lo cual pudieron consolidar en los primeros diez años de su gestión, la cual compartimos. La empresa era económicamente rentable. Con sólo dos funcionarios de alto nivel, no familiares, y con delegación de poderes, se manejaba bien la empresa y seguía creciendo. No había más que una Gerencia y en las diversas áreas había sólo jefaturas. Con la llegada de la tercera generación (Los Primos) se reorganiza la empresa creando adicionalmente muchas gerencias de área (además de las jefaturas) en manos de ellos, creadas para darles jerarquía, sucediendo casi cronológica y milimétricamente lo comentado líneas arriba, lo cual sería redundante señalar. Reinaba el desorden y el conflicto familiar por el control de la empresa crecía. El fin estaba por llegar si no se adoptaban medidas radicales.

Las frases y/o situaciones precedentes hemos podido escuchar, observar o compartir a menudo en empresas de este tipo.

A continuación, Intentaremos presentar una propuesta de transición:

- Es obligado contar con un Plan Estratégico de Negocios y un Plan Estratégico Familiar (Plan de sucesión), que incluya la preparación profesional de los hijos (hermanos y

primos) y delegación gradual a la siguiente generación. Tomar el declive de la empresa como señal de cambio.

- Renovar líderes, lo cual permite que la empresa gane nuevas ideas para el negocio.
- El directorio y las gerencias no deben estar totalmente en manos de la familia; esto puede asegurar buenas prácticas e idoneidad.
- Instaurar un área de recursos humanos, que reclute, forme y motive a los empleados que necesite, delegando esta función a un tercero.
- Realizar reuniones con todo el plantel y no sólo con familiares. Si hay personas externas a su círculo en puestos clave, entonces debe tener voz y voto en las decisiones cruciales.
- No descargar en la empresa los conflictos familiares; evitando contaminar con ellos a los empleados y a la propia gestión.
- Propiciar la generación de un reglamento (protocolo) ante problemas de una ramificación familiar o la falta de una sucesión, y por ende la pugna en el poder.

Finalmente, a la empresa familiar le conviene tener en la administración a una persona crítica, distante y no comprometida, pero de alta calidad profesional y ética; tal vez cometa errores, pero no serán los mismos que cometería el director o gerente familiar. Así mismo y más importante aún, es darse cuenta de que se ha llegado a una etapa que genera un nuevo modelo de empresa; es decir, un cambio de estructura y por ende un cambio mental en este tipo de negocios familiares.

La familia debe ser consciente de no entregarle al hijo el control de la empresa, si éste "no ha nacido para los negocios". Algunos empresarios ponen ciertas normas que permiten perpetuar el negocio aceptando el ingreso de los hijos sólo si tienen un postgrado o cumplieron algunos años de trabajo fuera de la empresa familiar.

Todo parece indicar pues que en el mundo, las empresas familiares sobrevivientes comparten algunos rasgos: conservadurismo financiero, sensibilidad al clima de los negocios, visión cauta del panorama racional económico, y sentido de mentalidad corporativa.

CONCLUSIONES

Para finalizar nuestro objetivo de brindar un panorama inicial de la empresa familiar y su relación con la tercera generación, mencionaremos algunos puntos importantes que no debemos dejarlos pasar.

Un problema principal que debe afrontar una empresa familiar es como generar la continuidad de la misma; es decir, como afrontar una sucesión de poder entre las generaciones sin que ello afecte la permanencia de la empresa en el mercado.

No existe una receta que solucione los problemas del negocio familiar, pero de acuerdo a lo experimentado y/o compartido, se podría intentar plantear tres estrategias para que sobrevivan: Podar el árbol familiar, resistir a la tentación de tener un gran número de miembros de la familia en la gerencia y propiedad del negocio, y colocar la empresa en manos de un tercero.

Sin embargo, uno de los errores más comunes de estas empresas es que justamente carecen de alguna planificación en la sucesión de la empresa para que las nuevas generaciones tomen el control de la empresa.

En tal sentido, se propone también generar un reglamento (protocolo) que articule la planificación de la sucesión, de tal manera estar preparados ante un cambio de estructura (globalización, etc.) y por ende un cambio mental en este tipo de negocios familiares.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Alberto Gimeno: "La Gran Empresa es Cosa de Familia". España 2014.
- [2] Ignasi Vives: "La Sucesión de la Empresa Familiar: Los Pactos Sucesorios". Madrid 2016.
- [3] José Antonio Torres Turriate: "Hacia un Modelo de Profesionalización más Efectivo de las Empresas Familiares". Perú 2014.
- [4] Bartolomé Ríos Hamann (PWC - Perú): "Tendencias, Retos y Percepciones de las Empresas Familiares en el Perú". Perú 2014.
- [5] AEF – CCL – BID : "II Congreso : Claves Para el Éxito de las Empresas Familiares". Entrevista a Juan Pablo Delgado. Perú. 2014.
- [6] El Club Argentino de Negocios de Familia (CANF): "Firmas Familiares: Sobrevivir a la Tercera Generación". Argentina 2015

Recibido el 4 de Noviembre del 2016 y aceptado para su publicación el 20 de Diciembre del 2016