

Las Empresas Familiares, los negocios de la emoción y la razón¹



Por Miguel Ángel Eslava B.

Las empresas familiares (EFs) conforman alrededor de 80% del parque empresarial e industrial privado de un país, generan alrededor del 70% de PIB y más del 60% de los puestos de trabajo. Este panorama ha permitido que el tema se haya transformado en tópico de interés en las más afamadas escuelas de negocios del mundo, debido al impacto que las EFs tienen en el desarrollo económico de regiones y países alrededor del mundo.

¹ Entrevista realizada a Miguel Ángel Eslava Blanco y publicada en “Sigamos Construyendo”, órgano divulgativo de la Cámara Venezolana de la Construcción. Septiembre 2009. Año3, No. 9

“De allí, la importancia que estas organizaciones han tomado para los estudiosos e investigadores de la administración y gerencia y para los entes gubernamentales (ministerios, institutos autónomos, gobernaciones, alcaldías, etc.) responsables de diseñar e implementar las políticas y estrategias de planificación, promoción, desarrollo y continuidad del parque empresarial de una región, generador de la mayor parte del PIB y de las fuentes del empleo”, comentó en principio, Miguel Ángel Eslava Blanco, director de Líder Consultores, cuando fue consultado sobre la importancia de las empresas familiares.

El vocero aclaró que “las EFs son organizaciones en donde la propiedad y la gestión de la empresa se encuentran concentradas en manos de los miembros de una familia. En algunos casos se pueden encontrar empresas que pertenecen y son gestionadas por miembros de dos o más familias”.

“Otra de las características propias de las EFs –describió- es que quienes las lideran se enfrentan al difícil compromiso de manejar los aspectos racionales del negocio y los emocionales de la familia, tarea nada fácil y que se complica aún más en la medida que el número de miembros de la familia, directos y/o políticos, que participan en el negocio va en aumento (segunda o tercera generación)”.

¿Qué nos puede comentar sobre la sucesión generacional de las EFs?

“Cuando el fundador o líder de la EF se ve en la necesidad de decidir quién será su sucesor en la gestión del negocio se encuentra en una situación muy delicada ya que es más sencillo, para el empresario, tomar la decisión entre uno o dos hijos que cuando tiene que lidiar entre varios

hijos, yernos, nietos, sobrinos, etc. sin descartar la posibilidad de considerar como candidato a sucederle, en la gestión y dirección del negocio, a ese excelente y leal empleado que le ha acompañado por muchos años, que vivió los tiempos difíciles y de bonanza del negocio, pero que no es miembro de la familia”.

El experto manifestó que “el objetivo de las empresas familiares no es llegar a ser la mejor, sino mantenerse y perdurar en el tiempo siendo la mejor”. Agregó, que la empresa de hoy debe ser eficaz y competitiva y como tal debe adecuarse continuamente a las exigencias del mercado y su entorno para evolucionar y asegurar, de esta forma, su permanencia en el largo plazo. Para lograrlo debe promover la innovación y creatividad aplicada a los procesos, productos y/o servicios; la eficiencia en el uso de sus recursos, procesos y gestión; la motivación, compromiso, preparación y desarrollo de su personal y el liderazgo del equipo gerencial.

¿Cómo se puede lograr el éxito de una empresa familiar?

“En el caso de las empresas familiares, en donde el fundador o líder de turno se ve en la difícil tarea de gestionar, en forma simultánea, la familia y el negocio, los estudiosos de la materia plantean que el “Protocolo Familiar”, un documento marco que contribuye a regular las relaciones entre la familia y la empresa y manejar en forma clara y transparente la continuidad y sucesión generacional del negocio. Por otro lado, también es recomendable contar con un “Código de Gobierno Corporativo”, el cual permitirá organizar y estructurar las diferentes instancias de gobierno en la empresa y la familia, las políticas,

lineamientos y normativas para una gestión armónica y transparente del negocio ante los ojos de sus relacionados (accionistas, miembros de la familia propietaria, proveedores, clientes y empleados)”.

¿Qué es lo más difícil de lograr en una empresa familiar?

“Uno de los tópicos de mayor preocupación, estudio e investigación por parte de los entendidos de la materia, es la continuidad generacional de estas empresas, entendida como el proceso de sucesión. Así como se tienen indicadores muy atractivos en materia macroeconómica, también tenemos indicadores nada halagadores cuando hay que referirse a la sucesión en las EFs. Las estadísticas citadas por investigadores y estudiosos de este tipo de organizaciones, indican que de cada 100 EFs, que logran la madures empresarial, 30 alcanzan la segunda generación y sólo entre 10 y 15 % llegan a ser manejadas por miembros de la tercera generación de la familia empresaria. Otro reto en las EFs es asegurar la armonía y el manejo de conflictos, que siempre van a estar presentes, entre los miembros de la familia empresaria. De allí la importancia de contar con el Protocolo Familiar y la asesoría de un consultor o coach experimentado que capacite y oriente continuamente a los miembros de la familia empresaria, convirtiéndose en una especie de médico de cabecera de la familia empresaria”.