

EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Por Santiago Dodero

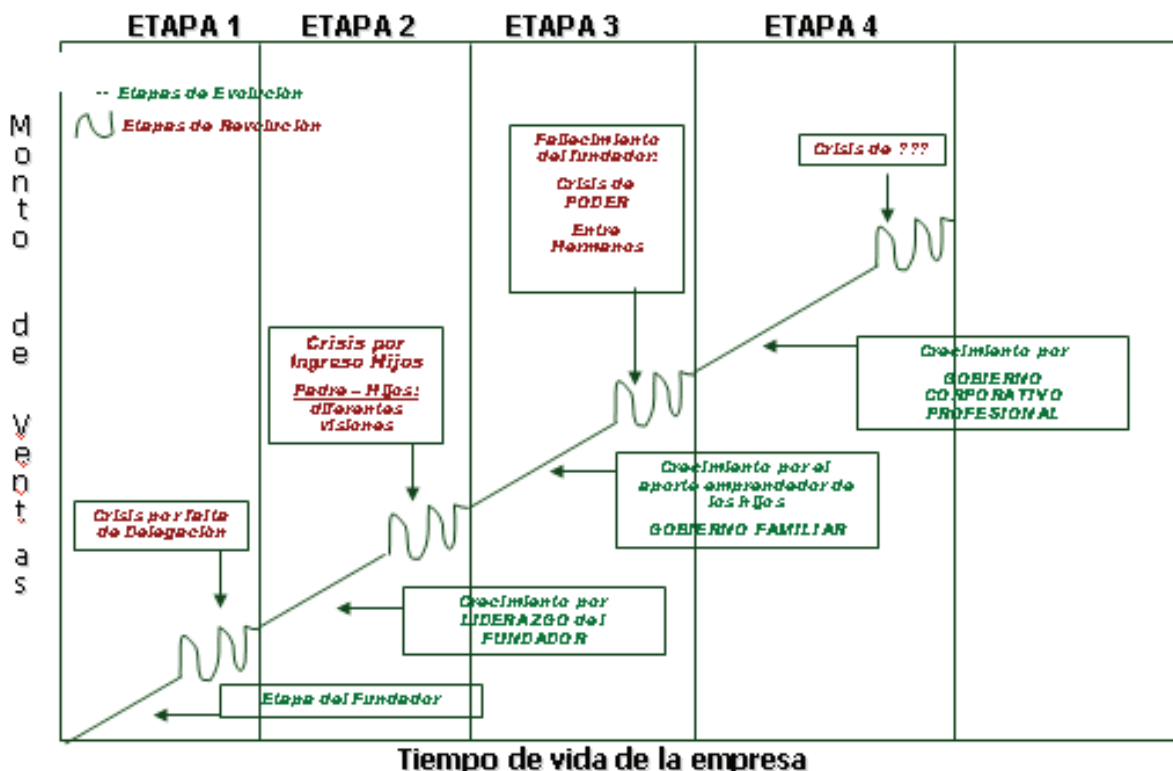
INTRODUCCIÓN

El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser EF.

mujer – pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás viendo no ven”. Su plan de negocio hasta podría estar escrito en una servilleta de papel para contarle a un amigo o familiar el modelo del negocio que pretende desarrollar.

El fundador se caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace y por lo general delega muy poco justificándose con la siguiente frase: “Todo lo tengo que hacer yo porque sino nunca las cosas salen como tienen

EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR



PRIMERA ETAPA: LA DEL FUNDADOR, EMPRENDEDOR DEL NEGOCIO

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento –hombre o

que salir”. Aquí el fundador juega un rol fundamental ya que es él mismo quien cumple varias funciones y además no suele tener con quién compartir sus decisiones ya que muchas de ellas se basan en intuiciones de negocio

PRIMERA CRISIS: POR FALTA DE DELEGACIÓN

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer en esta instancia problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en término a todos sus clientes.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía. Es natural que se resista por no tener la suficiente confianza de que aquella gente en la que delegue determinadas funciones no vayan a hacer bien sus trabajos y, además, por no tener el tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

“Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no se puede hacer todo como antes. Suelen aparecer...problemas de productividad, comerciales...”

SEGUNDA ETAPA: CRECIMIENTO POR EL NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación si bien sigue siendo bastante informal es ahora más compleja a raíz de esta nueva estructura organizativa. La misión se comunica a la gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia manifestado en el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo, el fundador consigue construir una formidable ventaja competitiva.

SEGUNDA CRISIS: POR EL INGRESO DE LOS HIJOS

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a

trabajar con él. Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aún cuando sean sus propios jefes. La confusión sobre estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos puedan tener para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.

La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de su paso por la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, esperando así que los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone muchas veces el intento de realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, ya que éste siente molestia por las críticas que sus hijos hacen para poder introducir las modificaciones que consideran que la empresa necesita. Además, el fundador suele decir ante tales situaciones: “quiénes son ustedes para criticarme cuando todo lo que hay en la empresa lo hice yo”. O sino también: “Miren, mientras yo esté en la empresa se va a hacer lo que yo diga, cuando yo ya no esté ustedes hagan lo que quieran; ¿entendieron?”.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, por sobre todas las cosas, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y procurando que los hijos puedan trabajar

juntos sin necesitar que su padre actúe como árbitro frente a las discusiones. Así nos comentaba uno de los hijos del fundador de una empresa muy exitosa: "Mis hermanos y yo discutimos muy seguido, casi siempre por cosas no muy importantes, que no podemos resolver nosotros, por eso tenemos que acudir a nuestro padre. Mi pregunta es: ¿cómo solucionaremos nuestros desacuerdos cuando no esté el fundador?".

TERCERA CRISIS: FALLECIMIENTO DEL FUNDADOR Y CRISIS DE PODER ENTRE LOS HERMANOS

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre– es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

A raíz de lo expuesto anteriormente, la decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente.

La familia tiene que ser preactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes en la comunicación se suelen dar por los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal. Algunos ejemplos los

encontramos en los problemas relacionados con:

- El mal desempeño de un hermano o, peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, porque quien debe tomar la decisión no sabe cómo conversar sobre este tema sin que esto ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada.
- La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Los temas económicos. En determinadas ocasiones algunos creen que por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero, al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan molestos, lo triangulan a través de otros familiares.

CUARTA ETAPA: EL GOBIERNO CORPORATIVO PROFESIONAL

Al pasar a la etapa de los hijos, el poder que antes estaba concentrado en una sola persona (el fundador) ahora debe compartirse entre los hijos, quienes deben concensuar el poder en pos de tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la EF de forma tal de poder superar la crisis de la etapa anterior.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de la administración de una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar– el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la EF.

“La familia tiene que ser preactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas... generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos.”

CUARTA CRISIS: CUANDO ACCIONISTAS FAMILIARES, EL DIRECTORIO Y LA GERENCIA GENERAL ENTRAN EN UN CONFLICTO DE PODER

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información.

El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

Al no ser clara para algunos accionistas familiares la situación económica de la EF y la forma en que se han tomado ciertas decisiones claves la confianza de éstos va menguando y así comienzan a originarse conflictos de poder perjudiciales para el futuro de la empresa.

En esta etapa es cuando el gobierno de la EF deberá poner énfasis en respetar los principios de *transparencia, responsabilidad y equidad*.

La falta de *transparencia* de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en ella la pérdida de confianza sobre quienes la dirigen.

La *responsabilidad* es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas.

La falta de *equidad* se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones.

De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, para la armonía familiar.

CONCLUSIONES

Conocer el ciclo de vida típico de una EF permitirá a la familia propietaria tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparado a la crisis propia de la siguiente etapa.

La elaboración de un protocolo de gobierno de la EF será muy recomendable para acordar cómo va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidas las reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá a respetar, con anterioridad a que sea necesario aplicar las normas. De este modo, será más factible lograr que la familia siga agregándole valor a la empresa, evitando así una influencia perjudicial hacia los intereses de la misma. De este modo, la EF podrá mantener sus ventajas y potencial, y reasegurarse para no caer en las crisis fatales propias de cada etapa.

Reconocemos que la aplicación de reglas claras encontrará cierta resistencia por parte de algunos familiares, pero ellos deberán considerar los riesgos que asumirían por no contar con un gobierno con cultura profesional.

Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino ya que les demandará un mayor trabajo tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo dañina para el futuro de la empresa y de la familia.