

6 claves para gestionar los nuevos retos de las empresas familiares

Las empresas familiares se enfrentan a los mismos retos que cualquier tipo de compañía hoy en día: entornos cambiantes muy rápidos, disrupción tecnológica, requerimientos inmediatos de innovación, entre otros aspectos. Sin embargo, **el panorama para las empresas familiares puede ser más complejo porque además enfrentan otro tipo de retos.**

Cristina Cruz, profesora de emprendimiento y empresa familiar, directora del Centro de Familias Empresarias en el IE Business School, resume el entorno en 3 retos fundamentales:

1. Ciclos de vida más cortos: La vida de las empresas se ha hecho más corta y la esperanza de vida de las personas se ha vuelto más larga. Esto implica que antes las empresas tenían dos generaciones, como mucho, conviviendo dentro de la compañía. Ahora, las empresas familiares pueden tener hasta tres al mismo tiempo. Eso dificulta la operación, aunque tiene algunas ventajas.

2. Sucesión con negocios en declive: Cuando las empresas tenían un ciclo de vida más corto y las generaciones se iban incorporando, el negocio todavía estaba en fase de expansión. Ahora, cuando la generación segunda se incorpora a la compañía, probablemente el modelo de negocio ya está en declive. Esto hace que las empresas familiares no puedan “darse el lujo” de designar sucesores, ahora tienen que formar emprendedores, es decir, cada generación tiene el reto y la obligación de reinventar el nuevo modelo de negocio.

3. Generaciones no comprometidas: En la medida en que las familias van creciendo, empiezan a existir problemas entre los propios accionistas familiares. Es un problema que viene de años atrás, pero que como ahora hay un gap generacional mucho mayor, por ejemplo, el porcentaje de nuevas generaciones que quiere unirse a la compañía familiar al momento de terminar sus estudios universitarios es mucho menor que antes, porque los millennials tienen otro tipo de objetivos y aspiraciones. El reto es conseguir de alguna manera que se sientan atraídos por el proyecto familiar en pro de la cohesión.

¿Cómo sobrevivir y crear valor?

Las empresas familiares exitosas tienen unos rasgos y políticas particulares que les permiten sobrevivir generación tras generación. Según Cristina Cruz, estas son las claves de éxito:

1. No obligar a las nuevas generaciones: No hay que obligar a los jóvenes, pero sí hay que hacerlos sentir parte del proyecto. Es bueno que trabajen fuera de la compañía familiar, y es recomendable, pero hay que crearles desde pequeños un sentido de responsabilidad, porque estos jóvenes, decidan o no ser directivos de su compañía familiar, van a ser accionistas.

2. Fomentar la mentalidad emprendedora: Es importante que las nuevas generaciones sean capaces de reinventar nuevos modelos de negocio y, por otra parte, que sean accionistas responsables. Es decir, las nuevas generaciones deben entender que el reto de ser accionistas de una compañía familiar implica derechos y obligaciones.

6 claves para gestionar los nuevos retos de las empresas familiares

3. Tener un mindset distinto: Las familias exitosas no quieren preservar el control del a empresa familiar a toda costa. Su objetivo es crear valor a lo largo de generaciones. Ese cambio de mindset es muy importante porque si solo quieren sobrevivir como empresarios familiares, van a seguir muchos años haciendo lo mismo, pero si el objetivo es crear valor a lo largo de generaciones, van a buscar nuevas formas de crear valor, así esas formas estén fuera del negocio familiar, que podría incluso estar amenazado. La idea es tener una mentalidad mucho más abierta, emprendedora y estar buscando el cambio.

4. Crear un sistema de cohesión: Esto garantiza o responde a la pregunta de “por qué queremos seguir unidos”. El sistema de cohesión no es la unidad familiar. La unidad familiar es deseable, pero no es importante. **Las familias exitosas han encontrado algo que los une, es decir, tienen una política de dividendos muy bien definida y también tienen mecanismos para fomentar que las nuevas generaciones conozcan el proyecto familiar y para fomentar valores.** La cohesión familiar viene también de los beneficios que se obtengan del patrimonio, que es la empresa. Al final las familias se cohesionan por amor o por dinero.

Estos sistemas de cohesión deben garantizar 2 temas:

Avalar la liquidez del accionista: Si no se reparten dividendos a medida que las empresas comienzan a crecer, la gente va a hacer demandas y va a querer vender su participación o van a empezar las peleas. Si la empresa solo reinvierte, también es un problema.

Fomentar la armonía familiar: Para garantizar la armonía, incluir a las nuevas generaciones y fomentar valores, las familias exitosas tienen, por ejemplo, programas formales de filantropía. Estos programas además, ya no se tratan de donar, sino de crear impacto, lo que los convierte en otra forma de enseñar valores de emprendimiento.

5. Institucionalizar a la familia empresaria: Las reglas tradicionales de las empresas, lo que Cruz llama las reglas del patrimonio compartido: protocolos familiares, acuerdos de accionistas, gobierno familiar, foros de comunicación, muy separados de los temas familiares. Sus juntas directivas son profesionales, lo que no implica que no incluyan familia, donde se habla de aspectos relacionados con estrategia y seguimiento de la labor directiva. También se debe crear un mecanismo de gobierno especial para los temas familiares: consejos de familia o asambleas familiares, por ejemplo.

6. Pasar de la mentalidad operativa a inversora: Las familias exitosas visualizan la gestión patrimonial, más que la gestión empresarial. Manejan un portafolio de activos más que una empresa sola, lo que permite gestionar mejor los riesgos, diversificar e identificar las mejores oportunidades de inversión.