

Papi quiero mi Silla

Expresión “común” en muchas empresas familiares cuando el hijo se dirige al fundador de la empresa y éste cree que es su turno para ser gerente, o viceversa. “Hijo, es tu momento, acá está es tu silla”, manifestación clara de nepotismo y la forma más efectiva de destruir la empresa familiar en la primera generación.

Sabía usted que, tanto en economías desarrolladas como en emergentes la mayoría de compañías se iniciaron como empresas familiares. Éstas son hoy la fuerza que mueve a los mercados y en promedio representan el 80% de los negocios y el 50% del PBI global. Estudios recientes de firmas como McKinsey y el Amrop Hever Group (family owned business practice), concluyen que el 70% de las Empresas familiares no pasarán su próxima transición generacional; y de las que sobrevivan, sólo el 5% continuará creando valor para el accionista después de la tercera generación. . . preocupante, verdad? Afortunadamente, dada la naturaleza entrepreneur del homo sapiens, sus líderes continuarán creando Empresas familiares para equilibrar este desbalance “natural”. La empresa familiar es aquella en la que una familia controla más del 51% del capital y en la que algún miembro participa activamente en el gobierno o la gestión del negocio.

Como empresas familiares que destacan en economías desarrolladas podemos citar a BMW, Ford, The New York Times, Walmart, JW Marriott, Cadbury, Nordstrom, SC Johnson & Son, entre otras. Como ejemplos peruanos tenemos a E.Wong, América Leasing, Interbank, Braedt, Bambos, El Comercio, Belcorp, Aceros Arequipa, Buenaventura, entre otras. Las nacionales, recién, en primera o segunda generación, y las extranjeras, más allá de la cuarta o quinta generación, y ... cómo lo hacen?

El principal problema del porque las empresas familiares no pasan de la primera generación (fundador) a la segunda (asociación de hermanos), y de allí a la tercera (el consorcio de primos), radica principalmente en que los actores familiares quieren ser gerentes y manejar el negocio a “su estilo”. La mayoría de veces no llegan a superar la etapa de crecimiento; es decir, la del fundador, resultando inapropiado e injusto para el resto de familiares – accionistas que no se involucraron en la conducción del negocio.

En el Perú, esta comprobado estadísticamente que sólo el 20% de las empresas familiares alcanzan a la segunda generación, y sólo un 5% supera la tercera. Se pueden citar “grupos familiares” como Nicolini, Berckemeyer, Guinea, Custer, Gildemeister, Bentín, Piaggio, entre otros, que lamentablemente. . . ya fueron!

Estudios recientes de empresas familiares, operando en distintos tamaños de economías, que ya superaron la cuarta generación – como las “más jóvenes” - y la mayoría que en promedio han sobrevivido más de 150 años a su fundador, no solamente son dignas de admiración y reconocimiento sino una fuente de conocimiento y aprendizaje. Son mega empresas o conglomerados familiares de clase mundial que han crecido y generado utilidades de manera sostenida a lo largo de décadas, son financieramente sólidas y mantienen ratios

Papi quiero mi Silla

deuda/patrimonio bajísimos pese a haber enfrentado depresiones económicas, guerras, líos familiares, terrorismo, entre otros.

El factor crítico de su éxito y supervivencia radica fundamentalmente en un buen gobierno corporativo sobre la base de valores que “chorrean” de generación en generación; entendiendo además que ser dueño de un negocio es una bendición y a la vez una maldición, dado que la familia tiene el poder para destruirlo así como para modelarlo y disfrutar de los retornos del mismo.

Sobre la base de políticas y reglas consensuadas, a continuación algunas de las decisiones críticas que llevaron adelante a estas empresas familiares:

1) Directorios sólidos; permiten complementar las habilidades de negocio de la familia con frescas perspectivas estratégicas de calificados miembros externos con vigor intelectual, independencia, excelente reputación, comprobada trayectoria exitosa, con aporte de valor estratégico y experiencia en la propia industria o asimilables que al menos doblen o tripliquen el tamaño del negocio de la empresa familiar invitante, como requisito, un directorio balanceado también integra profesionales de otras disciplinas (abogados, economistas, etc.) como fuente complementaria de valor a la estrategia corporativa. Los familiares no deben ser gerentes sino expertos en gobierno corporativo. El buen gobierno facilitará las reglas y procedimientos para tomar decisiones como: tratos equitativos de los accionistas, manejo y mecanismos de solución de conflictos, la estructura de capital, esquemas remunerativos y de incentivos para la administración, auditorías y sistemas de control, adquisiciones, revelación de información, temas de sucesión, entre otros.

2) Meritocracia; frente a ella se encuentra el nepotismo como la forma más eficaz de destruir la empresa familiar en su primera generación. es muy difícil propia sangre”; sin embargo, las empresas familiares que deseen trascender y no “repartir pobreza” futura deberán establecer un sistema real de “meritocracia” entre sus miembros, con reglas y principios claros para acceder a un puesto de dirección o gerencia, teniendo que haber demostrado competencia calificada externa de gestión en otras empresas de por lo menos 10 a 15 años de carrera corporativa ascendente y poseer un liderazgo reconocido, para que sólo así puedan ser invitados a servir en la empresa familiar; por decisión del directorio un radical pero frecuente segundo escenario es el que un miembro de la empresa familiar nunca asuma un puesto de dirección y que el talento ejecutivo sea reclutado externamente.

Si éste no diera los resultados esperados, entonces se le despide! Es aquí donde el headhunting o el executive search como práctica independiente y especializada para identificar y reclutar talento ejecutivo aporta su valor estratégico, tanto a nivel de puestos de dirección como de miembros externos del directorio.

Papi quiero mi Silla

3) Holding y estrategia de diversificación; las Empresas familiares exitosas se manejan vía holdings privados con subsidiarias independientes, que incluso pueden llegar a ser públicas, controlando siempre la holding sus empresas clave. Así, la familia evita presiones tanto externas como internas por retornos inmediatos y elevados; de esta manera puede encontrar nuevos negocios donde diversificar su riesgo y nuevas fuentes estables de rentabilidad que contribuirán a la supervivencia de la empresa familiar durante los cambios de ciclos de negocio y/o economía. Esta es su forma para retener el dinero “en casa” y para que accionistas no tomen individualmente aventuras independientes de diversificación. Dentro de estos conglomerados familiares su estrategia de diversificación pasa por buscar negocios que no sean demandantes en inversión de activos fijos, sino intensivos en uso de capital “realizable” en negocios de alto riesgo con elevados retornos y flujos de caja estables, siendo típicas sus inversiones en industrias como las del comercio minorista, consumo masivo, trading, intermediación y servicios en general.

4) Enfoque en desempeños de largo plazo; las empresas familiares que sobreviven comparten una cultura de sólido desempeño combinado con elevados retornos por encima de la PAR del mercado. Generalmente, apuntan a que el precio de su acción cotice o este valorada en un 25% por encima del precio de mercado. De ser estos valores iguales o menores, para ellos no tendría razón la existencia de la empresa familiar, siendo mejor vender. Las variaciones de los ciclos de negocio y/o de la economía son un factor de vida y amenazas latentes, y sí, los retornos elevados ayudan a pasar y superar las etapas de crisis para el desempeño del negocio. Las empresas familiares nunca esperan, o se confían, que las etapas de alza serán prolongadas ni que las de baja serán duraderas, de allí se explica su enfoque en el desempeño o rendimiento del negocio con enfoque de largo plazo como parte fundamental de su estrategia de supervivencia.

Finalmente y sin ser menos importante, es crítico que las empresas familiares entiendan y separen los roles entre la administración, el directorio y la junta de accionistas, ya que el fracaso podría estar a “la vuelta de la esquina” cuando estos roles se mezclan o confunden.

En el Perú, existen muchas empresas familiares en las que todavía no hay mucha diferencia entre la cena de navidad, reuniones del directorio o la junta general de accionistas; de allí que es prioritario tomar conciencia de que se tiene que cambiar y profesionalizar la estructura organizacional, e institucionalizar la empresa sobre la base del buen gobierno corporativo con responsabilidad social empresarial en la gestión del negocio, si se quiere sobrevivir en el largo plazo.

Fernando Guinea N. / Socio-Gerente Región Andina Amrop Perú