



Empresas familiares

¿Cómo pueden sobrevivir?

Puede decirse que las empresas familiares son el auténtico pilar de la economía mexicana, sin embargo la gran mayoría está destinada a desaparecer con su fundador si no toman medidas desde hoy.

RICARDO APARICIO CASTILLO

Las empresas familiares constituyen un tipo especial de organización. Primero, es necesario considerar su relevancia. Diversas fuentes establecen que entre 85 y 95% de las empresas mexicanas se consideran familiares, aportan entre 50 y 80% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan entre 70 y 90% del empleo formal en el país. Sin duda son un motor de nuestra economía y una fuente importante de generación de riqueza y bienestar.

En segundo lugar, es importante tener claro que son organizaciones más complejas. Esto es así por la vinculación que la empresa tiene con una o pocas familias, que poseen la mayoría de sus acciones -o al menos un porcentaje suficiente para tener control en la toma de decisiones-. Esta reflexión es requerida porque las familias empresarias le pueden imprimir un carisma especial a sus compañías y constituir fortalezas de la cual carecen la mayoría de las empresas no familiares.

Como ejemplos de estas fortalezas podemos mencionar: el cuidado especial que se tiene de los activos y las personas; la creación de un conocimiento especial -que se suele llamar oficio-, sobre un particular modo de hacer, el cual se transmite de generación en generación; la creación de un orgullo y dedicación especial, al estar muchas veces ligado el apellido de la familia al nombre de la empresa; una visión de largo plazo y, en épocas de dificultad como las que ahora vivimos, se redoblan los esfuerzos para salir adelante.

Por estas y otras características propias de este tipo de organizaciones, se ha visto en muchas latitudes que las empresas familiares tienen vidas más largas y una mejor rentabilidad, comparadas con aquellas que no lo son.

EL GRAN RETO DE SOBREVIVIR

Si bien las empresas familiares tienen fortalezas distintivas, también es cierto que la familia puede convertirse justo en lo contrario. Esto es, pueden volverse un lastre o el factor que evite la continuidad de la organización. Esto se

presenta cuando la dinámica familiar no es la adecuada y se permite que las dificultades que se suelen presentar en ese ámbito se lleven también al plano empresarial, dificultando la operación propia del negocio. También puede darse una situación donde a la empresa se le exigen recursos económicos más allá de lo razonable, dejándola sin los necesarios para una adecuada operación. Dicho de manera coloquial, se puede terminar ordeñando a la compañía hasta liquidarla.

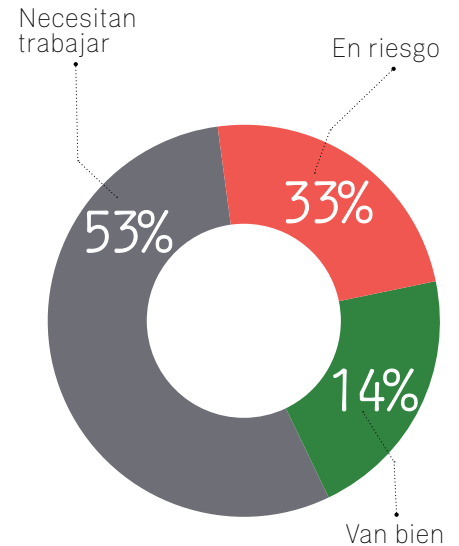
Un factor importante por el cual se afirma que las empresas familiares son más complejas es porque además de los retos propios de toda empresa, éstas deben gestionar la relación de ese otro sistema, el familiar. La vinculación que se da entre estas dos instituciones genera una serie de dilemas que deben ser entendidos, abordados y resueltos. La experiencia claramente nos deja ver que la inacción o falta de atención de las familias empresarias terminará por afectar a la compañía, al grado de poner en riesgo o evitar su continuidad y con ello afectar profundamente las relaciones familiares.

Se suele manejar una estadística a nivel mundial, donde se afirma que solo una de cada seis empresas familiares llegará a la tercera generación de forma exitosa. En el Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA (CIFEM | BBVA) del IPADE se ha llevado a cabo una investigación desde 2019, la cual avala en gran medida estos datos.

Evaluando el nivel de avance que presentaron más de 1,000 empresas familiares -con datos recabados entre 2019 y 2021- encontramos que hay un 33% de las empresas familiares en serio riesgo de no continuar, 53% necesita trabajar en varios aspectos y solo 14% de estas organizaciones van bien y logran llevar una serie de sanas prácticas desde la familia a su empresa (Ver figura 1).

Este último dato coincide con la afirmación inicial. ¿Por qué solo una de cada seis empresas familiares logra llegar a una tercera generación de forma exitosa? Porque solo 14% de ellas están haciendo su tarea.

Figura 1. Nivel de progreso de las empresas familiares



Fuente: Situación del nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía. CIFEM | BBVA

entre 85 y 95% de las empresas mexicanas se consideran familiares, aportan entre 50 y 80% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan entre 70 y 90% del empleo formal en el país.

OPORTUNIDAD DE HOY: MAYOR UNIÓN

Como suele ocurrir, en los momentos de crisis también hay ventanas de oportunidad y este es el caso. Como parte del estudio realizado, y en vista del entorno complicado que estamos viviendo, también preguntamos como han reaccionado las familias empresarias. Es interesante ver cómo en 75% de las respuestas se considera que la familia ha sido un factor de impulso para enfrentar los desafíos recientes; 68% cree que este entorno de incertidumbre y crisis ha generado unión y cohesión en la familia y, finalmente, 84% de las respuestas manifiesta que hay confianza en salir adelante.

Estos datos indican que muchas familias empresarias están viviendo un momento donde su unidad y compromiso se ven fortalecidos. Si bien pueden darse casos donde algunos negocios no logren sobrevivir, muchos de los que sí lo hagan saldrán fortalecidos, si saben aprovechar las circunstancias y, en cuanto se regrese a un contexto normalizado, utilizan la inercia de la unión para abordar los retos usuales en este tipo de organizaciones. Es importante considerarlo, para evitar que en un futuro cercano, una vez superado el momento actual, se genere otra crisis, pero esta vez no generada desde fuera, sino desde la propia familia.

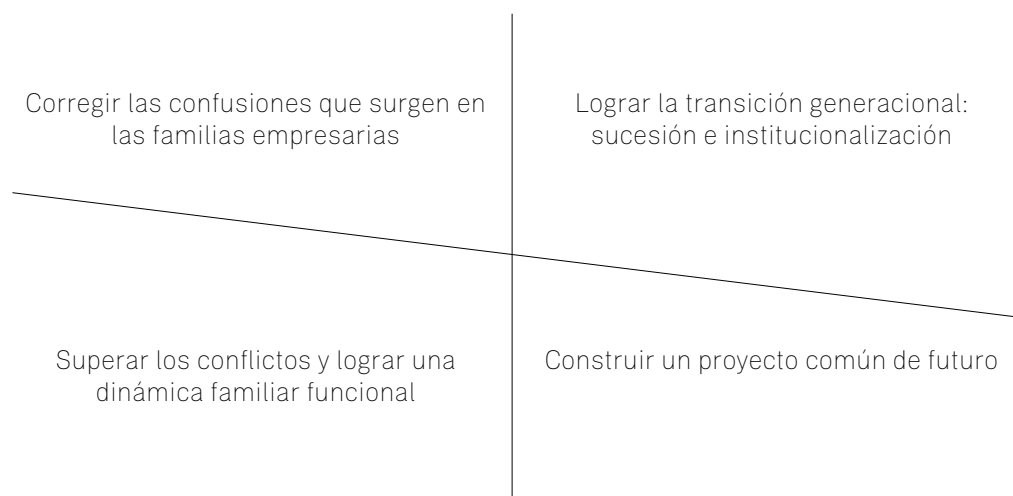
LOS RETOS DE SIEMPRE

Además de las situaciones propias del momento, y como ya se anticipaba, las empresas familiares tienen una serie de situaciones que deben atender. Las estadísticas antes mencionadas se basan en un modelo desarrollado desde el CIFEM | BBVA, donde se establecen las acciones o prácticas que las familias empresarias deben llevar a cabo para lograr la continuidad de la empresa y la armonía en la familia (Ver figura 2).

CONFUSIONES USUALES

Una razón importante por la cual se puede afirmar que las empresas familiares son más complejas es por que deben enfrentar y manejar la vinculación entre dos ámbitos de naturaleza distinta. En efecto, la empresa tiene características y fines muy distintos a los que una familia detenta. Por citar dos puntos: la empresa debe

Figura 2. Prácticas para asegurar la continuidad de la empresa y la armonía de la familia



Fuente: CIFEM | BBVA

las familias empresarias le pueden imprimir un carisma especial a sus compañías y constituir fortalezas de la cual carecen la mayoría de las empresas no familiares.

generar valor económico agregado y las personas justifican su permanencia en la empresa en función de su trabajo y resultados. En la familia se procura la felicidad, desarrollo y bienestar de sus miembros y se es parte de la familia siempre y de forma incondicional.

Cuando en la empresa se toman decisiones con criterios de familia y viceversa, se pueden generar una serie de situaciones que pueden complicar la gestión de la empresa y la vida de la familia. Por ejemplo, ayudar a un familiar en problemas económicos dándole trabajo, no por sus capacidades sino porque necesita dinero, puede generar ineficiencias y complicaciones en la empresa. Por otro lado, obligar a un miembro de la familia a estudiar una carrera, porque esa profesión es la que necesita la empresa, puede derivar en insatisfacción y resentimientos de una persona que estará en la compañía de manera forzada.

Esta invasión o superposición de ámbitos genera otro tipo de confusiones comunes, como la mezcla de roles y ámbitos. Esto es, actuar asumiendo un rol en un ámbito que no corresponde. Por ejemplo, está el caso de no ver a la

jefa o directora general, sino a la hermana menor, y no darle su lugar en la empresa «porque es mi hermanita y a mi no me da órdenes». Otro tema común es confundir la capacidad de dirigir una empresa con el hecho de ser propietario de acciones de esta. El simple hecho de heredar una propiedad o empresa no capacita para dirigirla: solo por el apellido no se dirige.

Finalmente, está la confusión de los flujos económicos y el uso de los activos de la empresa, como si fueran más bien propiedad de la familia. Al usar y abusar de los recursos financieros y de los activos de la empresa se ponen en riesgo la viabilidad económica de la compañía, imponiendo a la misma una carga financiera que la puede descapitalizar. Cada una de estas confusiones alimenta a las demás y esta acumulación en el tiempo hace más difícil su corrección.

SUPERAR LOS CONFLICTOS Y ALCANZAR UNA DINÁMICA FUNCIONAL

Un tema siempre complicado que debe ser abordado son los conflictos que se generan al interior de las familias. La cuestión de fondo es que los conflictos no pueden ser evitados. Son muchas las causas y razones por las que se presentan y resulta imposible lograr que no se presenten. Las diferencias, inconformidades, choques, malentendidos y un largo etcétera, son parte de la dinámica entre las personas. Las confusiones antes mencionadas crean tensiones y alimentan los conflictos.

La cuestión de fondo es que los problemas hay que aprender a enfrentarlos. Se deben abordar y superar con el apoyo e involucramiento de todos. Evadir los problemas, pensar que por ser familia no se caerá en conflictos graves, suelen ser de las causas que llevan a no enfrentar los problemas y, por tanto, no solucionarlos.

El objetivo no es evitar los conflictos. El objetivo debe ser lograr una dinámica funcional en la familia. En el centro de esta idea esta la posibilidad de lograr una verdadera comunicación, basada en el respeto y la confianza. Cuando de manera madura y como adultos se abordan los problemas, estos tienen mayor posibilidad de ser resueltos.

EL DELICADO TEMA DE LA SUCESIÓN

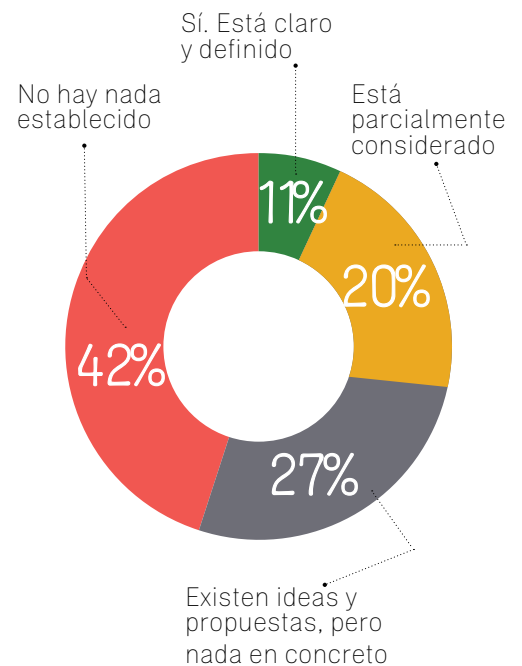
La sucesión es siempre un factor relevante por la gran cantidad de cambios que se presentan durante una transición generacional. La sucesión debe ser vista como un momento crítico en la vida de toda empresa familiar. Las razones son muchas, pero queremos destacar la poca planeación que sobre un momento tan importante existe. De acuerdo con el estudio antes citado, el factor que más contribuye al riesgo de tener problemas a futuro es la falta de claridad y planeación sobre la forma como serán abordados los cambios sucesorios y la ausencia de institucionalidad.

Como parte de la investigación realizada por el CIFEM | BBVA, una de las preguntas más representativas de esta dimensión es la siguiente: ¿Se cuenta con un plan explícito para llevar a cabo la sucesión en la dirección general? La sorprendente respuesta es que casi 70% de las familias empresarias no tiene claridad de que pasará o cómo podría darse una transición de esa naturaleza; 20% lo está considerando –con los problemas que eso implica si se adelantarán

los tiempos– y solo un poco más del 10% lo tienen claro y definido. Solo una de cada 10 familias empresarias tiene establecido cómo abordar con toda certeza un proceso tan complejo como un cambio en la posición de máxima responsabilidad de una empresa familiar. Esto es sumamente preocupante y debe invitar a la reflexión y, sobre todo, a tomar acción inmediata (Ver figura 3).

Un componente importante en un proceso sucesorio exitoso se refiere a la institucionalidad. Este concepto se refiere a la importancia de tener estructuras formales y establecidas para regular un elemento clave: el manejo del

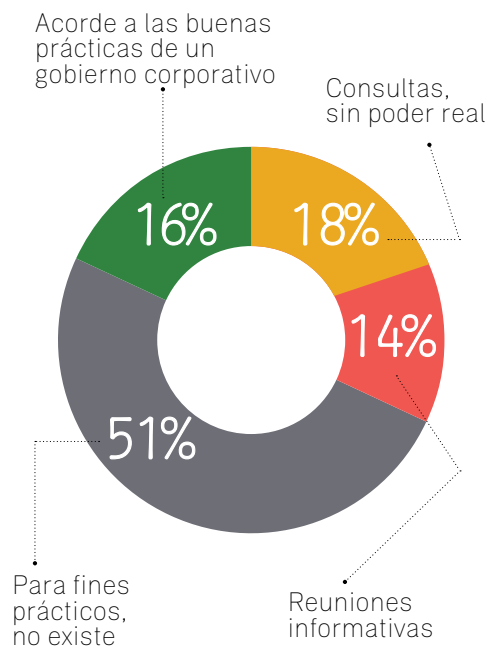
Figura 3. ¿Se cuenta con un plan explícito para llevar a cabo la sucesión en la Dirección General?



¿Por qué solo una de cada seis empresas familiares logra llegar a una tercera generación de forma exitosa? Porque solo 14% de ellas están haciendo su tarea.

Fuente: CIFEM | BBVA

Figura 4. El Consejo de Administración tiene funciones de:



Fuente: CIFEM | BBVA

poder. Es una de las funciones esenciales de un gobierno corporativo: la figura del Consejo de administración. Esta institución da estabilidad y certidumbre en una transición generacional, donde la propiedad presenta una importante recomposición.

En este rubro, las empresas familiares presentan un muy bajo grado de avance, como se puede ver en la siguiente gráfica. Para fines prácticos, la mitad de estas organizaciones no tienen un consejo, al menos formal. Quizá varias tienen la figura de administrador único o su director general asume todas las funciones propias de un consejo. Otro 14% tiene reuniones más con fines informativos, aunque a veces le nombren Consejo, sin serlo. Finalmente, 18% tiene un Consejo que se define como consultivo, porque si bien se discuten temas relevantes para la correcta marcha y futuro de la empresa, no se toman ahí las decisiones finales y no tiene poder real. Solo 16% manifiesta tener un Consejo real, aunque todavía 5% tienen pendiente terminar de definir cómo y cuándo se llevará a cabo el proceso de sucesión.

La reflexión importante es que casi dos de cada tres empresas familiares no tendrán la fuerza y ayuda de un Consejo en un cambio generacional y eso disminuye las posibilidades de tener éxito en este proceso clave (Ver figura 4).

UN PROYECTO COMÚN A FUTURO

El cuarto elemento que debe ser considerado por las familias empresarias está relacionado con la capacidad que deben desarrollar para crear un futuro adecuado para todos los miembros de la familia. Es importante considerar dos obstáculos relevantes que se presentan para lograr esto. Primero, derivado de las confusiones y los conflictos antes expuestos, hay una tendencia a regresar constantemente a un pasado que no termina de resolverse y eso, claramente, bloquea el futuro. Segundo, la falta de una planeación adecuada y de la creación de las estructuras de gobierno necesarias genera incertidumbre hacia adelante y puede crear demasiado enfoque en un presente que demanda atención, impidiendo la reflexión que vea al mediano y largo plazo.

Las familias empresarias necesitan reunirse con cierta regularidad y orden para abordar

cuando en la empresa se toman decisiones con criterios de familia y viceversa, se pueden generar una serie de situaciones que pueden complicar la gestión de la empresa y la vida de la familia.

situaciones que van a presentarse en un futuro. Cuando las situaciones delicadas se abordan con suficiente tiempo de antelación, es más fácil pensar con calma y sin que medien pasiones o sentimientos negativos. Cuando los problemas se tornan en crisis, quizá ya es muy tarde y los costos se elevarán.

Una buena práctica en familias que logran la armonía consiste en trabajar juntos para construir un futuro esperanzador, donde vean por el bien común del clan, actuando con inteligencia y generosidad. Asegurar el progreso homogéneo y constante de todos los miembros de la familia ayudará a crear una comunidad de progreso y desarrollo que beneficie a todos.

Son muchos y muy variados los temas que toda familia empresaria debe abordar. Al ser cada familia empresaria esencialmente única, también serán muy particulares y propias las formas y métodos que tengan que desarrollar para alcanzar su armonía y unidad. Sin embargo, hemos presentado un breve pero preciso recorrido de las principales aduanas por las cuales deben transitar.

Un aspecto final es que cada acción positiva que abone al bienestar de la familia y al desarrollo de la empresa va creando un círculo virtuoso que contribuirá al éxito. Pero también lo opuesto es cierto. La inacción de la familia empresaria para abordar estos temas o la acumulación de confusiones y malas prácticas puede generar un círculo vicioso que terminará en la ruptura de la familia y el fracaso de la empresa.

Por el valor intrínseco de toda familia, así como por la dependencia de otras familias y la propia economía de México en este tipo de organizaciones, es importante reflexionar sobre estos temas y, sobre todo, tomar acción. </>



El autor es director del Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA (CIFEM | BBVA) y director del área de Factor Humano del IPADE Business School.

Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



GOURMÉTRICA

DOSOMÁS 
Worktainment

55 5683 3611 | WWW.GOURMETRICA.COM | WWW.DOSOMAS.COM.MX