



SANTIAGO DODERO

El método

Empresas Familiares Exitosas

Dodero, Santiago

El método EFE / Santiago Dodero. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : El Ateneo, 2019.

400 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN 978-950-02-1023-2

1. Empresas Familiares. 2. Negocios. 3. Administración. I. Título.

CDD 658.022

El método EFE

© Santiago Dodero, 2019

Derechos exclusivos de edición en castellano para todo el mundo

© Grupo ILHSA S. A. para su sello Editorial El Ateneo, 2019

Patagones 2463 - (C1282ACA) Buenos Aires - Argentina

Tel: (54 11) 4943 8200 - Fax: (54 11) 4308 4199

editorial@elateneo.com - www.editorialelateneo.com.ar

Diseño de tapa e interiores: Claudia Solari

1ª edición: noviembre de 2019

ISBN 978-950-02-1023-2

Impreso en Printing Books,
Mario Bravo 835, Avellaneda,
provincia de Buenos Aires,
en noviembre de 2019.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.

Libro de edición argentina.

*A mis padres, que ya están gozando
del Señor, han sido ejemplo de vida,
y a quienes les debo todo lo importante
que la vida me ha dado.*

A

ÍNDICE

Prólogo	13
Capítulo 1. Qué es el Método EFE®	19
Concepto y finalidad del Método EFE®	19
Importancia de las empresas familiares (EF)	21
El marco conceptual.....	23
<i>Órganos de gobierno</i>	23
<i>¿Qué es una empresa familiar (EF)?</i>	24
<i>Factores que afectan el éxito de las EF</i>	24
<i>Factores que afectan el fracaso de las EF</i>	28
<i>El ciclo de vida de la empresa familiar según el Método EFE®</i>	30
<i>El enfoque estratégico del negocio</i>	48
<i>¿Por qué el cambio suele ser tan difícil de hacer?</i>	49
<i>¿Qué está primero, la empresa o la familia?</i>	50
Hipótesis de esta investigación	54
Metodología de la investigación	57
Capítulo 2. El directivo familiar de empresas exitosas	61
El gobierno corporativo en la EF	62
Las cualidades del directivo.....	63
<i>El directivo como líder</i>	65
<i>El directivo y el directivo familiar emprendedor</i>	70
<i>El fundador como emprendedor y como directivo</i>	71
<i>El directivo familiar: su visión y su misión</i>	74
<i>Preferencias profesionales de los directivos familiares</i>	82
CASO ZUDI S. A.	84
CASO MACROCERÁMICO S. A.	92
Capítulo 3. Trabajo en equipo con familiares y el manejo de conflictos	105
La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa	106
Lo que es justo para uno es injusto para el otro.....	106

Los conflictos originados por las remuneraciones que perciben los familiares	107
Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la EF	109
La incompatibilidad de personalidades para trabajar en equipo.....	111
Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar.....	118
Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa	119
Cuando se carece de las competencias profesionales	120
<i>Evaluación de las competencias laborales de los hijos</i>	121
<i>La evaluación de desempeño</i>	123
Cuando las funciones y responsabilidades de los familiares no están claramente definidas	126
Cuando la sucesión de la dirección no está debidamente planeada.....	127
Relaciones conflictivas entre directivos familiares	128
El trabajo con familiares y el manejo del conflicto.....	132
Casos que explican el proceso del conflicto y su resolución empleando el Modelo del Iceberg (EFE®).....	134
Diferencias de valores entre los miembros del equipo.....	138
Diferencias de estilos de dirección.....	138
Conversar sobre los temas tabú.....	140
CASO MELADE S. A.	142
Capítulo 4. El equipo directivo en la empresa familiar	149
Padres e hijos trabajando juntos (trabajo intergeneracional)	149
<i>¿Qué hay que tener en cuenta cuando los hijos comienzan a trabajar con los padres?</i>	149
<i>¿Qué expectativas tienen padres e hijos al trabajar juntos?</i>	151
<i>Calidad de trabajo entre padre e hijos</i>	152
<i>Cómo afectan las diferencias generacionales</i>	153
<i>Padres e hijos trabajan en equipo</i>	157

<i>Padre e hija trabajando juntos</i>	159
Trabajar con hermanos y socios.....	159
¿Qué sucede cuando el equipo está constituido por marido y mujer?.....	162
El trabajo con familiares en EF de primera y segunda generación	165
CASO BEN S. A.	171
Capítulo 5. Los órganos de gobierno de la empresa	181
¿En qué se diferencian las empresas familiares de las que no lo son?.....	182
El rol del gobierno corporativo en la estrategia de la EF	189
<i>La estrategia exitosa del fundador</i>	189
<i>De la empresa unipersonal al gobierno de la empresa familiar</i>	189
<i>Los estilos de dirección en la empresa familiar</i>	191
Órganos de gobierno que fomentan la competitividad de la empresa: las mejores prácticas de gobierno corporativo	194
<i>Asamblea de accionistas</i>	197
<i>Directorio</i>	200
<i>Gerencia general o CEO</i>	236
CASO ALIMENTOS S. A.	243
CASO GÓMEZ S. A.	246
Capítulo 6. Dirección estratégica y evaluación de gestión	257
La dirección estratégica en la EF.....	257
<i>El directorio y la estrategia</i>	262
<i>La planificación estratégica</i>	267
<i>El compromiso de hacer uso de la información</i>	268
<i>Cómo superar las crisis de crecimiento previsibles</i> ...268	
Control estratégico y operativo del negocio.....	269
<i>La falta de control en las crisis de crecimiento</i>	270
¿Qué es un “tablero de control”?.....	274
<i>Diseño de los tableros de control</i>	275
¿Qué información necesita su tablero de control.....	276
CASO CORMAR S. A.	287
CASO MOYANO S. A.	300

Capítulo 7. Gobierno de la familia empresaria	311
Órganos de gobierno que fomentan la unidad de la familia.....	311
La asamblea familiar y el consejo familiar.....	313
<i>Asamblea familiar (AF)</i>	314
<i>El consejo familiar (CF)</i>	325
El protocolo familiar	333
<i>¿Para qué sirve el protocolo familiar?</i>	334
<i>Objetivos del protocolo familiar</i>	336
<i>Políticas y criterios</i>	339
<i>Marco referencial del protocolo familiar</i>	348
Familias empresarias informadas	349
Capítulo 8. Conclusiones	353
Anexo 1. Los desafíos para trabajar en equipo con familiares	363
Anexo 2. Gestión de reuniones efectivas en la empresa familiar	375
Agradecimientos	381
Referencias bibliográficas	383

Prólogo



Este libro está basado en mis treinta años de experiencia en consultoría, capacitación e investigación sobre los temas relacionados con las empresas familiares. A partir de 2002, comencé a trabajar en casi toda Latinoamérica. Mi interés sobre el tema atravesó diversas etapas. Al principio, me acerqué a la problemática como un hijo que participó de una empresa familiar de tercera generación, a la que vi desarrollarse vigorosamente durante años, hasta que problemas emocionales entre los accionistas y hermanos motivaron que se la comenzara a dirigir con una alta dosis de irracionalidad, que superó todo lo escrito al respecto en la bibliografía tradicional sobre administración de empresas. A raíz de esta situación, acudí al profesor Abelardo Pithod, eminencia en el campo psicosocial de las organizaciones, para comentarle el caso de la empresa de mi grupo familiar. Fue entonces cuando él me ofreció empezar a estudiar juntos las empresas familiares; él desde la perspectiva psicosocial y yo, desde el

campo de la administración de empresas, ya que la bibliografía hasta ese momento era casi inexistente. Pero la realidad fue mucho más generosa conmigo, porque así se inició un proceso de mentoría que fue de vital importancia en mi formación profesional para comprender y ayudar a las empresas familiares en los procesos sucesorios, la resolución de conflictos y el trabajo con familiares. También conté con la generosidad del profesor Guillermo Perkins, amigo y compañero de colegio y universidad, quien entonces se hallaba realizando su doctorado en ese campo y que compartió conmigo sus aprendizajes y me invitó a varios seminarios.

Las primeras consultorías, investigaciones y publicaciones tuve la oportunidad de realizarlas junto al recientemente fallecido profesor Pithod, al que me unía un gran afecto, y a quien le debo un aprendizaje que jamás podré agradecerle lo suficiente. Así nació, en 1989, esta nueva vocación profesional, que me llevó a la docencia y consultoría en el campo de las empresas familiares (EF).

Este libro propone un método de empresas familiares exitosas –EFE®–, que sirva como guía para quienes estén interesados en saber cómo conseguir que una EF pueda ser exitosa en un mundo globalizado y tan competitivo como el actual. Puede ser el caso de los directivos de una EF, así como también, simplemente, el de los familiares o parientes políticos que –trabajen o no en una de ellas– tengan intereses vinculados a la dirección de una o varias EF.

Por consiguiente, no he pretendido escribir un texto académico, sino más bien un libro que pueda transformarse en fuente de aprendizaje y reflexión tanto para estudiantes, como para profesores del campo de la Administración. Asimismo, está dirigido a toda persona que desee, por el motivo que fuere, profundizar en este tema, ya que los casos, las anécdotas y los

resultados de las investigaciones están expuestos de manera comprensible incluso para quienes no son especialistas en temas empresarios. El Método de Empresas Familiares Exitosas – Método EFE®– puede resultar de sumo interés también para los directivos y ejecutivos no familiares de las EF, pues su destino laboral está ligado no solo a una empresa, sino a una familia, y deben tomar sus previsiones tanto respecto de la marcha de la empresa, como de la familia propietaria. Por último, puede ser sumamente útil para los profesionales relacionados con este tipo de organizaciones empresarias, que necesiten conocer, además de los aspectos empresarios, profesionales, organizacionales o jurídicos que las afectan, los psicológicos y sociales que condicionan a los primeros.

En el Capítulo 1 se presenta el Método EFE® a través de un modo peculiar de explicar el ciclo de vida de las EF, las características comunes de cada etapa, con sus respectivas crisis, y cómo superarlas.

El tema de la investigación está centrado en los estilos de liderazgos de los directivos familiares (fundadores y sucesores), el ingreso de los hijos, el trabajo intergeneracional familiar y las estructuras y el funcionamiento de los órganos de gobierno, conforme la EF va avanzando en cada etapa. La hipótesis plantea que los factores principales que causan el fracaso de las EF están dados por la carencia de órganos de gobierno para la empresa y la familia empresaria, y su buen funcionamiento.

En el Capítulo 2 se abordan los problemas de las EF desde otra perspectiva: *la dificultad del directivo familiar para compatibilizar los tres sistemas de roles que juegan en ellas: el empresario, el societario y el familiar*. Se presentan varios ejemplos, que sirven para analizar de qué manera se afectan recíprocamente los tres sistemas, y las formas en que cada

uno puede crear problemas en el otro. Luego, se intenta mostrar el papel peculiar de la personalidad, de las competencias laborales y de los intereses y objetivos de cada directivo familiar, para hacerlos compatibles en una relación laboral, armoniosa y efectiva a la vez, con los otros familiares.

En el Capítulo 3 se trata uno de los temas más espinosos para este tipo de empresas: *cómo lograr un equipo directivo familiar competitivo y unido*. Para que el negocio familiar se desarrolle es imprescindible contar con un equipo directivo que logre dirigir eficientemente su organización, *teniendo en cuenta los intereses de la familia, los de la empresa y la realización personal de los miembros de la familia* (Perkins, 2017). Las aptitudes y actitudes por parte de quienes tienen la responsabilidad de conducir el negocio son elementos preponderantes para este análisis. Los directivos deben mantener una comunicación tal con el resto de la organización y la familia que genere unidad en la dirección. El texto principal se complementa con dos anexos: el primero presenta criterios prácticos para aprender a trabajar en equipo; y el segundo da consejos para conseguir el mejor aprovechamiento de las reuniones de los órganos de gobierno.

El Capítulo 4 aborda los temas relacionados con los *tipos de equipo directivo más frecuentes* en las EF. El padre (o la madre) que trabaja con sus hijos e hijas es el caso más habitual. Así, se destacan las dificultades que deben superarse y el modo de hacerlo. Lo mismo se plantea con respecto a los demás casos, como el de las sociedades de hermanos y el de marido y mujer que trabajan juntos y que tiene una particularidad que merece especial atención: no solo está en juego la empresa, sino y por sobre todo, el matrimonio.

El Capítulo 5 desarrolla los temas relacionados con los *órganos de gobierno de la empresa*. Se abordan las mejores

prácticas para el gobierno de la EF según el crecimiento de la empresa y la evolución de la familia, y se analiza de qué modo van cambiando los intereses y expectativas tanto en el ámbito empresarial, como en el familiar.

En el Capítulo 6 se recomienda un *método de gestión empresarial*, que incluye la evaluación de la gestión. Se analizan las restricciones que este método presenta para las EF, pero se enfatiza en los beneficios que reporta para los familiares, tanto para aquellos que trabajan en la EF, como para los que no lo hacen.

En el Capítulo 7 se plantea *el modo en que la familia se involucrará en la gestión de la empresa*. Para ello, se analizan las políticas y criterios que mejor se adecuen para que la familia empresaria genere compromiso y valor en pos de la continuidad de la empresa. El responsable de llevar a cabo esta tarea es el consejo familiar. Este se presenta como el órgano de gobierno de la familia empresaria, que tiene como finalidad lograr una comunicación eficaz para independizar los tres sistemas involucrados: brindar unidad a la familia, competitividad a la empresa y *affectio societatis* a los socios familiares. El capítulo demuestra cómo el método propuesto potencia las ventajas que tiene la empresa por el hecho de ser familiar.

En el Capítulo 8 se presentan las *conclusiones*, en las que el Método EFE® explica la importancia y trascendencia de que cada familia empresaria sepa cómo encarar cada etapa, con sus sucesivas crisis, a través de la buena comunicación en el gobierno de la empresa y de la familia.

Se exponen *casos de EF exitosas y de otras que fracasaron*. La estructura de los casos de empresas exitosas se centra en los motivos por los que el fundador emprendió el negocio y, a continuación, los factores clave para su éxito.

Finalmente, se explican los tipos de órganos de gobierno, y cómo estos contribuyen a la calidad de gestión. En los casos de EF fracasadas, en cambio, se evidencia que la deficiente calidad de gestión fue la principal causa de la pérdida de competitividad. En algunos casos, los conflictos familiares llevaron a las empresas a esa situación y, en otros, la pérdida de la empresa es la que origina los conflictos entre los familiares. Tanto en unos como en otros, las razones esgrimidas se centraron en la carencia de estructuras de gobierno idóneas, que permitieran una gestión profesional independiente de las presiones familiares.

En síntesis, las EF que incorporaron las mejores prácticas de gobierno corporativo están en condiciones de resolver las dificultades y crisis propias de este tipo de empresas. Y nos referimos a dos tipos de prácticas de gobierno corporativo: las aplicables a la empresa y las aplicables a la familia. Si ambas funcionan, entonces ciertamente es factible hablar de un gobierno corporativo efectivo (Cruz Reyes, 2018).

Ca pí tu lo

1

QUÉ ES EL MÉTODO *efe*[®]

CONCEPTO Y FINALIDAD DEL MÉTODO EFE[®]

El Método EFE[®] parte de un concepto novedoso de ciclo de vida de la EF, con las respectivas crisis que deberá superar. La finalidad es que las familias empresarias reconozcan las características específicas de las etapas que está transitando su empresa y las crisis propias de cada una de ellas. Y de esta manera, ayudarlas a tomar conciencia para que puedan aprender cómo superar cada crisis.

Es nuestra intención que sean conscientes de los desafíos que tiene por delante la familia empresaria tanto en el plano societario, como en el empresarial, el familiar y el individual.

El Método EFE® está focalizado en los estilos de liderazgo de los directivos familiares (fundadores y sucesores), en el ingreso de los hijos a la empresa, en el trabajo intergeneracional familiar, en el de los hermanos, en cómo lograr trabajar en equipo con familiares, y en cómo introducir las mejores prácticas de comunicación, de resolución de conflictos, de gobierno de la empresa y de la familia empresaria, y en planear la sucesión.

La trascendencia de nuestro aporte está originada en la relevancia que las EF aportan a las economías de los diversos países. Este es el motivo principal por el que pretendemos ayudar a que las EF perduren a través de las sucesivas generaciones.

Por supuesto que ningún caso es igual al otro; cada uno representa un reto diferente, aunque se observen síntomas similares que presentaremos en cuadros comparativos para una mejor comprensión. Las soluciones, asimismo, también responden a casos únicos, ya que cada EF es un mundo distinto con sus propias características familiares (Cruz Reyes, 2018), empresarias y societarias, que requieren abordajes multidisciplinarios para ayudarla tanto en sus recambios generacionales, como en su fortalecimiento como empresa, como familia y como socios.

La importancia de las EF en el mundo occidental ya no se pone en duda. Estas aportan más del 50% del Producto Bruto Interno de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo (Neubauer y Lank, 1998). Ahora bien, se observa que son empresas que llaman la atención por su volatilidad, es decir, por su alta tasa de mortalidad.¹

En Europa existe una organización sin fines de lucro denominada Agrupación Europea de Empresas Familiares, que fue fundada en 1997 y tiene su sede en el Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona. Sus objetivos principales son fomentar el rol de estas empresas en el desarrollo europeo y potenciar su imagen pública como motor fundamental en la sociedad.

En el caso particular de la Argentina, contamos con los datos aportados por Carlos Kaplún en la revista *Mercado* de julio de 2008: “En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor de 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización”. Según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías. Sin embargo, del total de esas firmas solo el 30% consigue superar los tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación.²

En cambio, Ernesto Poza (2014) aporta las siguientes estadísticas:

- *Constituyen entre el 80%-90% de las empresas en los Estados Unidos.*

- *Generan el 49% del Producto Bruto Interno de los Estados Unidos, y en otros países, más del 75%.*
- *Dan empleo al 59% del sector privado de la fuerza laboral en los Estados Unidos.*
- *Representan el 37% de las 500 empresas que forman parte del ranking publicado por la revista *Fortune* de los Estados Unidos, y el 60% de las empresas que cotizan en Bolsa.*

Ernst & Young, en su informe “Family Business in the Middle East, 2014”, presenta resultados de una mayor participación aún:

- *El 90% de las compañías son familiares.*
- *Generan el 80% de Producto Bruto Interno.*
- *Dan empleo al 70% de la fuerza laboral.*

Datos de la Unión Europea:³

- *En la UE hay aproximadamente 17 millones de EF que emplean a 45 millones de personas.*
- *El 75% de las empresas de la UE son familiares.*
- *Representan el 65% del PBI y del empleo europeo.*
- *Su rentabilidad está por encima de la media del total de empresas europeas.*

- *Generan un volumen de ventas de 8.000 billones de euros.*
- *El 40% de las EF logran sobrevivir la transición de 1^{era} a 2^{da} generación, y entre el 10% y el 15% alcanza la 3^{era} generación.*

En España, las EF constituyen la base del tejido empresarial, ya que representan el 90% de las empresas, el 70% del empleo privado y el 60% del valor añadido bruto de la economía española.⁴

Durante la crisis española (2008-2013) mostraron que cuando las cosas van mal, son las EF las que aguantan el tirón (Bermejo, 2017), se sacrifican más por sobrevivir sin tener que despedir empleados, y la lealtad es recíproca entre ellos y la familia accionista.

EL MARCO CONCEPTUAL

Órganos de gobierno

Esta investigación parte del concepto de órganos de gobierno en las EF que han sostenido los principales autores en esta materia (Álvarez, Gallo y Ricart, 1998; Ward, 1991; Neubauer y Lank, 1998; Lansberg, 1999; Corona, 2005 y Bermejo, 2017). El principal aspecto peculiar que tienen las EF y que ha sido el motivo de los primeros artículos e investigaciones en este campo (Danco, 1975; Barnes y Hershon, 1976; Crespo, 1978; De Arquer, 1978; Levinson, 1971) es la superposición de dos sistemas de roles que se da entre la familia y la empresa, que no suele ser fácil de compatibilizar. En este estudio consideramos que el comportamiento de las personas es la resultante

de la interacción de tres sistemas: el sistema de personalidad, el sistema social y el sistema cultural de las personas involucradas en la EF (Pithod y Doderó, 1997). Tendremos este aspecto en cuenta al tratar las dificultades de los directivos familiares para trabajar en equipo, cuando deban lograr rentabilidad y armonía familiar a la vez.

¿Qué es una empresa familiar (EF)?

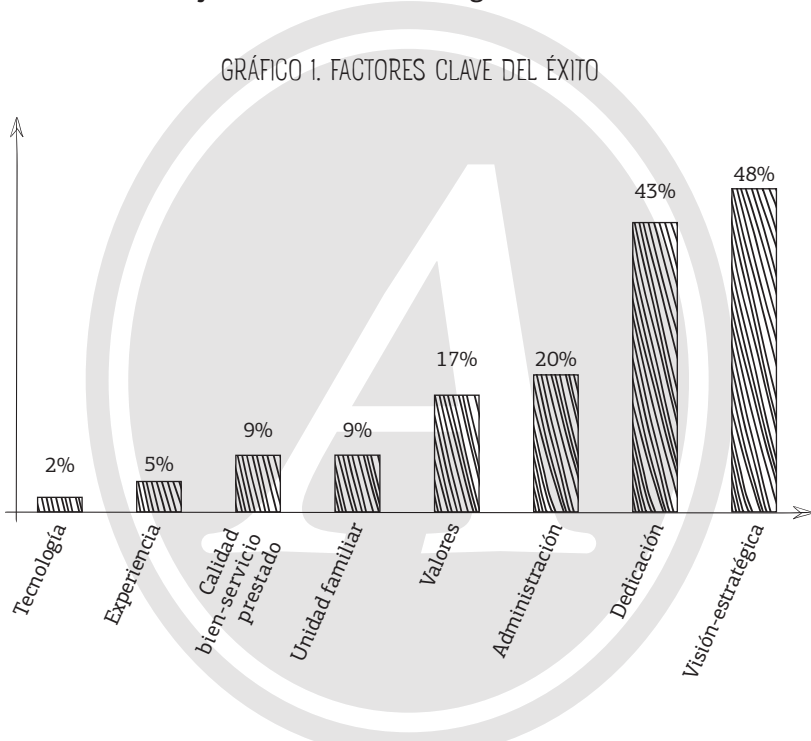
En general, se suele asociar las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero, en realidad, lo que las define no es su tamaño, ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

Factores que afectan el éxito de las EF

El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos –familiares o no– para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios (Brown y Eisenhardt, 1999). Y como en las EF la estrategia está fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de las familias propietarias (Ward, 1987) deberemos estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través de las sucesivas generaciones.

En la investigación de campo que hemos realizado en el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN International Business School, se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas.⁵

Cuando se abordó el tema de los factores clave por los que consideraron haber sido exitosos, las respuestas fueron contundentes y se muestran en el gráfico N° 1.



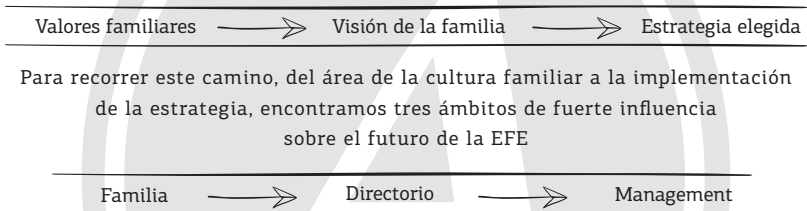
Entre los factores de éxito puede verse cómo se destacan la “dedicación” y la “visión-estratégica” por sobre los demás. Estos factores son reflejo de la pasión y el compromiso que ponen los familiares para sacar la empresa adelante, lo que habitualmente sucede cuando quien está al frente es un gran emprendedor con visión de negocio. Vemos, en cambio, que los temas administrativos cobran menor relevancia, en especial para los fundadores.

Existen muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una EF:

- *El tamaño y la estructura de la familia.*
- *La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.*
- *Los valores familiares.*
- *La filosofía de la familia sobre sus empresas.*
- *Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.*
- *La forma de tomar decisiones.*
- *La participación de la familia en la dirección de sus negocios.*
- *Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.*
- *La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.*
- *La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación.*

Es importante destacar que los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y a las decisiones de los familiares en la empresa. Cada familia tiene sus propios valores; la jerarquía o importancia de estos varían. Como la escala de valores aportará el marco cultural dentro del que se desenvolverá la empresa, entonces, ¿qué valores son los que pesarán en la definición de la estrategia?

Si la cultura familiar influye sobre la estrategia, la pregunta a responder es cómo hacer para que esta sea consecuencia de lo que la empresa necesita para seguir siendo competitiva. Kenneth sostiene que la estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos (Kenneth, 1977). Pero en las EF el proceso parecería ser distinto, ya que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia (Ward y Aronoff, 1994), tal como se indica a continuación:



Es válido resaltar una experiencia que nos relató un empresario de segunda generación: “Incorporamos a un cuñado porque estaba sin trabajo, y le asignamos un área nueva (alquiler de equipos viales), para que tuviera algo que hacer. Al poco tiempo, se convirtió en un excelente negocio, porque se reactivó la construcción y no había financiación suficiente para comprar equipos nuevos”.

Unos años después, una de las hijas –arquitecta– que trabajaba en la EF desde hacía varios años, informó a su padre y tíos que a su marido lo trasladaban a la segunda ciudad del país. Fue entonces cuando decidieron abrir una sucursal allí, medida que el negocio requería, aunque nadie de la familia quería irse a vivir a esa ciudad.

Uno de los hermanos propietarios me dijo: “¿Hasta cuándo nos irá bien pegándola con la suerte, que por atender necesidades de unos familiares nos metamos en negocios que estratégicamente nos agregan mucho valor? ¿Qué pasará cuando nos suceda lo contrario?, ¿por qué no ser proactivos y descubrir, fruto de un análisis estratégico periódico, hacia dónde debemos dirigir nuestros negocios y qué dificultades tendríamos para lograrlo?”.

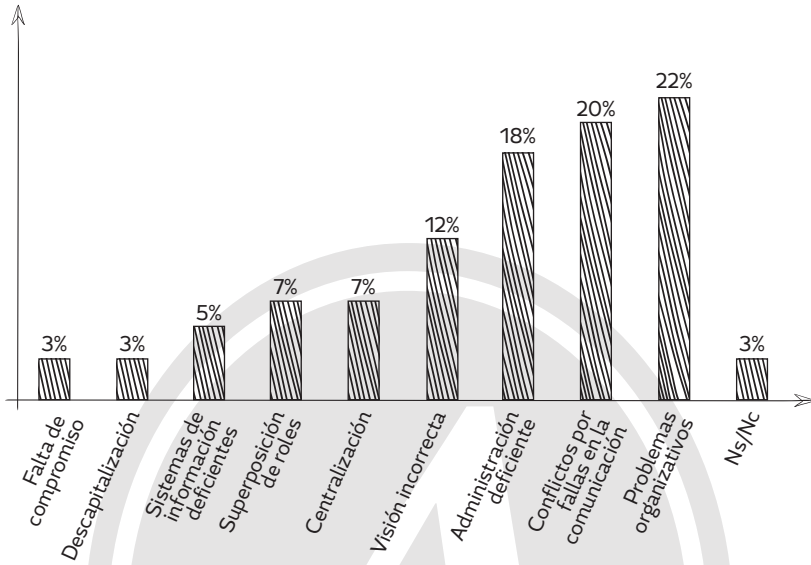
Factores que afectan el fracaso de las EF⁶

Una de las trampas principales en las que suelen caer las EF es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su empresa (Gallo, 1989). Otra trampa, de tanta influencia como la anterior, es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones (Pithod y Doderó, 1997): padre y director general, hijo y empleado, esposa y empleada, etc. De estos temas hablaremos más adelante.

La Superintendencia de Sociedades (Colombia) ha señalado que de cada 10 empresas en proceso de liquidación, aproximadamente 7 lo enfrentan por problemas de tipo familiar, no económico;⁷ a conclusiones similares llegó el profesor John Ward.⁸ Por esta razón, en el Capítulo 3 abordaremos el tema de los conflictos familiares.

La investigación ya mencionada muestra, en el gráfico N° 2, los errores en los que reconocen haber incurrido los mismos familiares y que han perjudicado el crecimiento y la rentabilidad de la EF. Destacan los “problemas organizativos”,

GRÁFICO 2. ERRORES MÁS COMUNES



“conflictos familiares por fallas en la comunicación” y “administración deficiente”. Podemos ver que todos son parte de lo mismo: problemas organizativos y fallas en la comunicación van de la mano de una administración deficiente.

Estos factores son más pronunciados a medida que la empresa crece, porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio y de la organización.

Es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas y de control, y esto hace que, cuando el negocio prospera, sea el área que menos atención reciba. Compensan esa falta de interés incorporando personas de su confianza para evitar el riesgo de que les roben o perjudiquen a la empresa de algún otro modo. La confianza, honestidad y lealtad son valores que suelen prevalecer por sobre los de eficiencia, es decir, por sobre las competencias profesionales.

El ciclo de vida de la empresa familiar según el Método EFE®

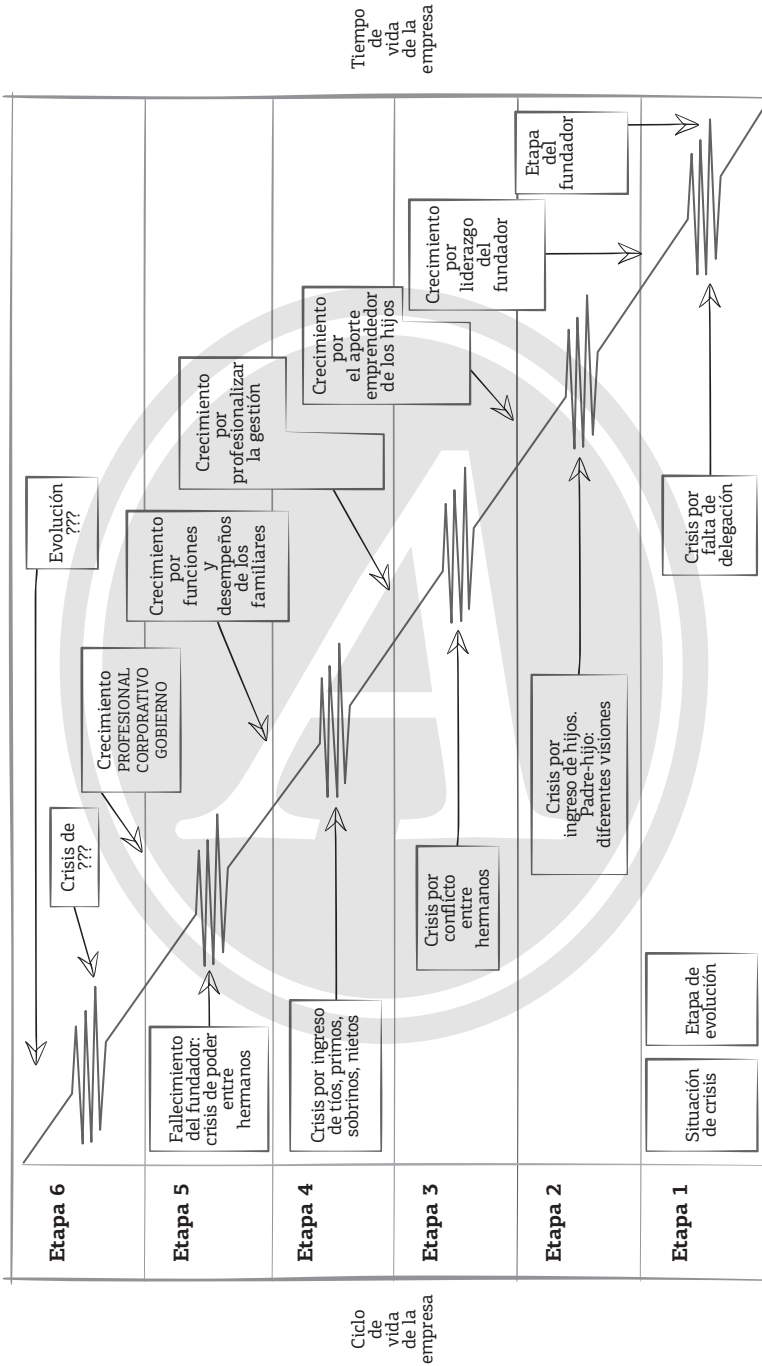
El ciclo de vida de la EF pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las EF. El Método EFE® procura mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se prepara para superar las crisis propias que le tocará superar por el solo hecho de ser una EF. El Método EFE® explica las seis etapas de evolución (son las que consideramos más comunes), en la que nos hemos focalizado, y en sus respectivas crisis, que iremos explicando.

Primera etapa: la del fundador que emprende el negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento –hombre o 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 podría estar escrito en una servilleta de papel en la que traza los lineamientos para contarle a un amigo o familiar el método del negocio que pretende desarrollar.

Como vemos, el fundador tiene una clara visión que ejecuta con pasión y con una enorme capacidad de trabajo, lo que lo lleva a superar los innumerables obstáculos para conseguir que su proyecto se haga realidad. El desafío al que se enfrenta pone a prueba sus valores y su espíritu emprendedor. Además, llama la atención la capacidad de motivación que engendran en él los fracasos, que, en lugar de deprimirlo,

EL CICLO DE VIDA DE LA EF SEGÚN EL MÉTODO EFE®



lo incitan a tomar nuevos desafíos (Dodero, 2014). Por último, hay que destacar el sentido de pertenencia que logra en sus pocos empleados, dispuestos a acompañar la aventura del fundador, quien los hace sentir parte del proyecto. Sin este tipo de liderazgo el fundador no podría explicar el éxito de su empresa (Bermejo, 2008).

En síntesis, la personalidad del fundador se caracteriza por ser la de un emprendedor con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco, porque suele justificarse diciendo: “Todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como quiero”. Aquí el fundador cumple un papel fundamental, ya que es él quien desempeña varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones, porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

Primera crisis: por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede continuar haciendo todo como antes, porque comienzan a surgir problemas de productividad, comerciales e incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no tiene suficiente confianza en que vayan a hacer bien su trabajo, y porque no tiene tiempo ni ganas de controlarlos.

Al fundador le cuesta ir delegando conforme la empresa va creciendo, y por consiguiente, se convierte en el cuello de botella para la profesionalización de la organización. En cierto

sentido es comprensible, porque cuando ha delegado, las cosas no se hicieron como él quería. También es cierto que eso es así porque no cuenta con personal idóneo en quien delegar, y entra en un círculo vicioso del que le cuesta salir por sí mismo. Por esta razón le resulta tan difícil lograr mandos medios talentosos y con potencial de desarrollo.

En caso de lograrlo, podrá superar esta primera crisis, que es propia del crecimiento por el éxito inicial. Este tema lo trataremos en el Capítulo 2, al analizar las cualidades del fundador como directivo.

Segunda etapa: crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Para esta nueva etapa, el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional, en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal, pero más compleja, por la nueva estructura organizativa que da origen a este período. El sentido de misión lo comunica a sus colaboradores con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que todos asumen por alcanzar los objetivos de la empresa. De este modo, el fundador consigue una formidable ventaja competitiva que es solo imaginable para una EF, aunque no todas lo logran, como en el caso de que el fundador no haya sabido superar la crisis propia de esta etapa (Miller-Le Breton Miller, 2005) y el gobierno continúe concentrado en su persona.

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 produce mucho entusiasmo en la familia, no deja de presentarle ciertas dificultades sobre las que nos explayaremos en el Capítulo 3. Algunas de ellas son:

- *La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, es decir, el padre es padre en su casa, pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales, aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad del trabajo, ni la de la vida familiar.*
- *El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar 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 graduarse en la universidad, lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y que, por ese motivo, los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone*

el deseo de realizar cambios que no son percibidos con agrado por el fundador, porque este se siente molesto con las críticas que sus hijos le hacen con el objetivo de introducir los cambios que consideran que la empresa necesita. Además, el fundador les dice: “Quiénes son ustedes para criticarme, cuando todo lo que hay en la empresa lo hice yo”. Otras veces, les señala: “Ustedes sabrán mucho de teoría, pero quiero que sepan que todo lo que ustedes tienen, casa, auto, educación, estándar de vida, ha salido de esta empresa que tanto critican, por lo que tan mal no lo debo haber hecho. Así que vayan a trabajar y déjense de soñar con tantos cambios; antes valoren lo que tienen, que se consiguió con mucho esfuerzo y sacrificio”.

Es habitual también escuchar al fundador decirles: “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?”.

Además, los hijos se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento por parte del fundador (y padre), y este suele estar más focalizado en marcar lo que se hace mal o lo que está pendiente de realización que los logros alcanzados por sus hijos.

Las diferencias generacionales se acentúan más con la velocidad de los cambios en la tecnología. Las nuevas formas de comunicación por la vía de las redes sociales y el multiuso de los teléfonos celulares están modificando la forma tradicional

de hacer negocios, y cada vez más rápido surgen nuevas tecnologías que dejan obsoletas a las anteriores. Estos cambios cuestionan el método que hizo exitoso al fundador y hacen evidente la necesidad de readaptación. Lo que para los hijos es algo obvio, para el padre no lo es, por eso los jóvenes, muchas veces, no entienden por qué sus padres se resisten al cambio. Quieren imponerlo presionándolos, en lugar de aprender a “vender” sus proyectos con empatía y paciencia (Dodero, 2014).

Mientras los hijos van creciendo, asumen mayores responsabilidades en la EF, pero las características propias de la generación joven los llevan a comunicar de manera informal cómo resolverían tal o cual situación, además de que no pueden tomar decisiones relevantes, ya que el poder lo retiene el fundador.

La presencia de esta modalidad da la pauta de que ciertos conflictos se avecinan.

- *Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa, alimentarles sus sueños y lograr que vivan los valores que intentaron inculcarles con su cónyuge. Pero sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante, y conseguir que se entiendan trabajando juntos sin que el fundador deba actuar como árbitro en sus peleas.*

- *La falta de autocrítica es algo común tanto en el fundador, como en sus hijos. Los familiares suelen estar más orientados a ver los errores o defectos de los demás. La crítica es tomada como algo personal, que desmotiva y produce reacciones negativas, en lugar de usarla como medio de mejora, y, como consecuencia de ello, se originan conflictos que podrían haberse evitado con buena comunicación y herramientas de resolución de conflictos que veremos en el Capítulo 3.*

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?”.

Este tema lo abordaremos en el Capítulo 4.

Tercera etapa: el crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Cuando el fundador ha sabido transmitir a los hijos su visión, valores y espíritu emprendedor, se dará de manera más natural el aporte de ellos en esta nueva etapa de la empresa. El Método EFE® plantea que es responsabilidad de los hijos, que suelen llegar a la empresa mejor preparados, profesionalizar la empresa, hacerla más eficiente y desarrollar negocios que agreguen valor a la compañía familiar, haciendo sentir

al fundador como líder del proyecto. Hay que llevar a cabo este proceso siguiendo las recomendaciones indicadas en la etapa anterior (segunda etapa).

Al conseguir superar la crisis previa, el fundador y sus hijos estarán trabajando en equipo, y así la empresa podrá seguir creciendo y ellos disfrutando juntos de los desafíos que van logrando. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa adelante. La capacidad de innovar y mantener el espíritu emprendedor entre los miembros de la familia ha sido una de las características descubiertas entre las EF más longevas (Ward, 2004).

Tercera crisis: conflictos entre los hermanos

Cuando los hijos ingresan a la EF bajo el paradigma del sistema familiar, todos se sienten con el mismo derecho a trabajar y a ser remunerados de igual manera. Cada hijo, como lo ha hecho siempre en la familia, tiende a compararse reclamando los mismos derechos que sus hermanos. El padre o madre y dueño/a de la empresa tienen que equilibrar el cariño por cada hijo y, a la vez, velar por los intereses de la empresa y lo que consideran que es más justo. Y esto, con frecuencia, plantea un conflicto, porque en la empresa el afecto solo no alcanza para sobrevivir, hacen falta las aptitudes laborales.

Un miembro de la segunda generación que no trabaja en la empresa refiere: “Creo que una de las principales cosas que afectan la unidad en nuestra empresa son las diferencias en cuanto a ventajas, beneficios o tratos preferenciales que tienen mis hermanos respecto a nosotras que no trabajamos en la empresa” (Dodero, 2014).

Es natural que los hermanos se comparen entre ellos, lo han hecho desde niños, que reclamen a sus padres cuando sienten que uno de sus hermanos recibió algún privilegio que ellos no, e incluso que acusen a sus padres de quererlos menos y de darles un trato desigual. Además, ya desde chicos, los hermanos tienen una memoria sorprendente para recordar las veces que han sido menos favorecidos por sus padres respecto de algún otro de sus hermanos. En muchos casos, llegan a crear resentimientos que se manifiestan con consecuencias irracionales cuando son adultos.

Lo habitual es que los hijos no ingresen a la EF mediante un procedimiento formal como lo hacen los demás empleados, sino que comiencen en el área que más les gusta, como consecuencia de la pregunta frecuente que hacen los fundadores a sus hijos: “¿En qué te gustaría trabajar?”, sin saber si están capacitados para esa función. Tampoco conocen su potencial ni sus limitaciones, de manera que se cae con facilidad en aquello que nos comentó un hermano mayor que le dijo a su hermano menor: “Es que no sabes que no sabes”, y cuando le pregunté qué le había respondido, me dijo: “Métete en tus asuntos, que yo no me meto en los tuyos, así vamos a andar bien”. Sin duda que si no trabajara en la empresa de su familia sino en otra, se enteraría de lo que “no sabe que no sabe”, y mucho no duraría en esa situación.

En esta etapa es cuando se hace más necesario profesionalizar la empresa, comenzando por los familiares que trabajan en ella. La definición de funciones y responsabilidades con objetivos y metas que puedan ser medidos por indicadores (KPI's) permitiría conocer el desempeño de cada miembro de la organización, sea o no familiar, y tomar decisiones a partir de los resultados.

Esto nos muestra la dificultad natural que tienen los hermanos para trabajar en equipo (Dodero, 2014).

Cuando trabajan en la EF, los hermanos siguen comparándose, comenzando por las remuneraciones. Si estas son iguales, el que se queja es el que siente que es injusto, porque él tiene mayores responsabilidades y aporta más a la empresa. Si son desiguales, se queja el que gana menos, porque reclama que él es tan hermano como el otro, y que no es justo hacer diferencias.

Los motivos de comparaciones son innumerables, quejas respecto de algún hermano por su falta de compromiso, aduciendo que si no fuera hijo no tendría el puesto que tiene, que no cumple con sus responsabilidades, que no hace caso a nadie, etc.

La comunicación entre ellos está contaminada por la historia de la relación que han tenido desde niños, la que los lleva a prejuizgarse el uno al otro, en lugar de buscar juntos una comunicación que les posibilite llevarse mejor para trabajar en equipo y disfrutar de hacerlo en familia.

Cuarta etapa: el ingreso de los nietos del fundador

El ingreso de los hijos de los hermanos y socios ocasiona una etapa de importantes desafíos, porque es cuando, por primera vez, toma un involucramiento crucial la madre de cada hijo. Obviamente, es muy difícil pedirles que sean objetivas respecto del desempeño de sus hijos, porque en caso de no cumplir con las expectativas, siempre tendrán una excusa para protegerlos: “Es que no le dan oportunidades para crecer”, “lo ponen en funciones inadecuadas, lo dejan relegado respecto a sus primos”, etc.

Cuarta crisis: la presión de los padres para beneficiar a sus hijos respecto de sus sobrinos o de terceros

Así como vimos que los hermanos se comparan entre ellos, en el caso de los primos, la comparación suele tener consecuencias más graves, porque cada padre/madre procura naturalmente beneficiar a sus hijos por encima de sus sobrinos. Como esto mismo hacen sus hermanos y socios, con frecuencia entran en conflictos que trascienden los aspectos laborales, algo que impacta en las relaciones familiares y en el *affectio societatis*. Esta situación crea conflictos que no se saben abordar y, menos aún, resolver.

Quinta etapa: la organización profesional

La profesionalización debe comenzar por los familiares; se los evalúa para las funciones en las que tendrían mayor posibilidad de éxito a partir de sus competencias profesionales y las competencias requeridas para el puesto. De esta manera, se identifica “lo que no sabe que no sabe” y se realiza un plan de capacitación o entrenamiento para el puesto asignado. Como parte de la profesionalización, se introducen las evaluaciones de desempeño de los familiares, para que sean la misma organización, los clientes y los proveedores los que vayan reconociendo a los familiares más competentes, y se evite la confrontación entre las familias accionistas (Doderó, 2014). Este proceso facilitará la sucesión de la dirección, al hacerse transparente los desempeños de los herederos. Si se logra un buen nivel de comunicación será más fácil que

lleguen a una decisión por consenso, para luego evaluar cómo proponérselo al fundador (y padre o madre). De este modo, no será el fundador quien decida y se haga cargo de las consecuencias de su decisión frente a los demás hijos

Quinta crisis: fallecimiento del fundador y pujas de poder entre los hermanos

En el plano emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre– es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevisto.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que esta supone, sino también por la incertidumbre que genera la ausencia del fundador, especialmente en la dirección de la empresa. La designación del sucesor no lo es todo, también tiene suma relevancia el modo en que los hermanos (y socios) se entenderán y manejarán los conflictos para que la empresa siga creciendo sin afectar la unidad y la armonía familiar.

El temor natural a qué sucederá cuando nuestros padres ya no estén se acentúa con la edad avanzada del fundador. ¿La empresa seguirá siendo exitosa? Al tener que compartir el poder con los hermanos, no resulta tan sencillo como para el fundador, que no tenía que consultar sus decisiones. *¿Además, seremos lo suficientemente capaces para lograr la continuidad? ¿Nos entenderemos entre los hermanos? ¿Qué pasará cuando no nos pongamos de acuerdo?* Son todos interrogantes que están instalados no solo en los hijos, sino también en los empleados.

Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarlo como un proceso bien estructurado y planificado, con

frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva, bajo una fuerte presión emocional.

En definitiva, las causas de la crisis están dadas por la falta de comunicación, o por una comunicación inadecuada o a destiempo. La ausencia de transparencia y el secretismo fomentan la desconfianza; la falta de interés y los rumores minan las fortalezas de las EF, y hacen más complejo y dificultoso el proceso de sucesión.

Además, cuando el fundador ya no esté, estallarán temas camuflados entre los hijos que no trabajaban en la empresa, que posiblemente se quejen de los grandes beneficios económicos que obtuvieron sus hermanos (como elevados sueldos y otros complementos: vehículo, celular, vivienda, etc.) frente a una política de dividendos inexistente o muy limitada. Esta presión recrudecerá cuando se aborden los temas relacionados con la herencia. En ese momento es más probable que estallen conflictos con mucha carga emocional manifestada en resentimientos por trato desigual, que serán difíciles de resolver sin la pérdida de la unidad familiar o con algún tipo de costo para la empresa y el patrimonio familiar (Gallo y Amat, 2003).

En consecuencia, así como el proceso de la continuidad empresaria del fundador a sus hijos es un desafío particular por la falta de experiencia de la familia en la planificación de la sucesión del líder, también lo es a causa del proceso para que el sucesor se haga cargo (Lansberg, 1999). La familia tiene que ser proactiva y anticiparse a los potenciales conflictos de intereses y expectativas que suelen estar involucrados en todo proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú, es decir,

aquellos de los que no se suele hablar (esta cuestión la abordaremos en el Capítulo 3) por temor a que los otros lo tomen a mal y se genere un conflicto mayor.

Sexta etapa: el gobierno corporativo profesional

Pasar de la etapa del fundador a la de sus hijos supone ir de un poder concentrado en una sola persona, a otro en el que los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto implica incorporar buenas prácticas al gobierno corporativo de la EF, que les permitan superar la crisis de la etapa anterior.

Cuando la empresa familiar ha crecido y la segunda generación ya está a cargo de ella, el poder, en materia de gobierno, debe ser más compartido. En primer lugar, tendrán que consensuar acerca de la visión y la misión de la empresa. Y ese acuerdo no es nada fácil de alcanzar cuando los accionistas tienen sus propias preferencias –defender cada uno su unidad de negocio o área de operaciones a su cargo–. Además, cada uno tiene su propia familia y su propia manera de ver la realidad.

Las mejores prácticas de gobierno están relacionadas con la separación de los roles de los accionistas de los del directorio (o consejo de administración o junta directiva, denominación que varía según los países), y estos de los gerenciales. Además de que estos roles estén desempeñados por las personas más competentes, sean familiares o no, que trabajen como verdaderos equipos.

La falta de una estructura organizacional clara y de un directorio que cumpla con su misión (por estar pendiente del

día a día), es probable que ocasione problemas dentro de la familia empresaria.

Los accionistas que no se encuentran involucrados en la dirección de la empresa están en una mejor posición para observarla desde una perspectiva externa no contaminada por la cotidianidad. Ellos podrían cuestionar respecto de si la empresa está siendo administrada eficientemente y concluir que podría ser más eficiente si tuviera una organización más formal y disciplinada, ya que sus intereses estarán más relacionados con la rentabilidad y el cobro de dividendos que con el crecimiento.

Las mejores prácticas también involucran *la gestión de las reuniones*. El hecho de que estas se encuentren calendarizadas para todo el año facilitará la participación de todos. Aunque parezca un tema menor o casi rutinario, debe prestársele atención: no es tan sencillo que las reuniones sean productivas y no se conviertan en un campo de batalla.

Y si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización, de la era digital y de la administración de una organización más compleja. Esto supondrá trabajar en la delegación por parte de los socios que estén a cargo de funciones gerenciales para desempeñarse en el directorio, con dedicación parcial o a tiempo completo, según sea cada caso.

A los accionistas familiares la delegación les cuesta, en parte por la inercia de seguir trabajando como lo han venido haciendo durante años, en parte por la presunta pérdida de poder que supone la delegación. Por dicha razón, en esta etapa, con empresas más grandes, a los socios/hermanos es natural que les cueste delegar la gerencia general en un pro-

fesional externo. Como todo proceso desconocido, este constituye un verdadero desafío y supone, además, la necesidad de preparar a la familia empresaria y a la organización para ello, saber definir el perfil del sucesor externo, y hacer la selección y su posterior inducción.

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

Las mejores prácticas también involucran la gestión de las reuniones, tema que veremos en profundidad en el Capítulo 5.

Sexta crisis: conflictos de poder entre accionistas familiares, el directorio y la gerencia general

Esta crisis llega por falta de buena comunicación, falta de control e información escasa y poco transparente.

Para superar esta crisis, el gobierno corporativo debe poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

La falta de *transparencia* en la información sobre la gestión de la empresa y en las decisiones más relevantes promueve, entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa, la pérdida de confianza en quienes la dirigen. Tanto el directorio como el gerente general deben considerar que a la honestidad y la confianza no hay que darlas por supuestas, porque se construyen día a día; en cambio, se pueden perder en un instante, por ejemplo, al ocultar –voluntaria o involuntariamente– alguna información o decisión importante. Más

grave será cuando esa decisión ocasione una crisis financiera. Quedarán en el olvido los excelentes años que reportaron sustanciosos dividendos.

La *responsabilidad* está relacionada con cumplir las expectativas de los accionistas y del directorio.

La falta de *equidad* se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los demás accionistas; esto conduce a conflictos, aunque no se manifiesten desde el comienzo.

Descuidar alguno de estos principios conduce a problemas que pueden derivar en situaciones de mayor gravedad, y que, en algunos casos, terminan en los tribunales judiciales. Si se llega a esta situación, lo más probable es que todos pierdan. (¡Perdón!, no todos: los abogados saldrán muy satisfechos y agradecidos).

Las familias empresarias exitosas habitualmente señalan como una de sus grandes ventajas competitivas haber sido capaces de alinear sus intereses y expectativas con los de las empresas del grupo familiar. Han conseguido mantener vivo el sentido de legado a lo largo de las generaciones. Siguen unidas porque son conscientes de que son más fuertes así que dividiendo las empresas entre los herederos. De no lograrlo puede ser preferible planificar a tiempo la salida de quienes no tengan compromiso o interés en el proyecto empresarial familiar. De esta manera, ninguno se sentirá rehén o preso en la empresa, porque eso ocasionaría una fuente de conflictos que afectaría la calidad de gobierno (Bermejo, 2008).

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa es muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno

(asamblea de accionistas, directorio, gerencias), y cómo van a ser sus relaciones, para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento.

Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus empresas es que deberían trabajar las mejores prácticas dentro del marco de un protocolo familiar, tema que veremos en el Capítulo 7. Los familiares que ostentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino, porque el tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno a las que no estaban acostumbrados les implica un mayor trabajo. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligrosa para el futuro de la EF.

El enfoque estratégico del negocio

La EF crea valor a través de varias ventajas competitivas; una de ellas es la velocidad y agilidad en la toma de decisiones, especialmente cuando la empresa está liderada por su fundador. Esta ventaja la aportan, fundamentalmente, la visión y la pasión del fundador, quien suele trabajar muy cerca de los clientes, agregando valor a la relación a través de buenos productos y un excelente servicio, en el que su nombre y prestigio están involucrados. Esta situación le facilita detectar las necesidades de sus clientes antes que otros (Poza, 2007).

Hamel y Prahalad (1995) sostienen que los fundamentos de los éxitos anteriores de las empresas, o por lo menos de muchos de ellos, perdieron vigencia, porque los cambios que

se produjeron en los mercados guardan poca relación con los negocios del pasado. El método tradicional de análisis del sector (Porter, 1985) considera la situación actual, cuando es observable que el futuro guarda cada vez menos relación con los negocios del pasado. La tecnología y la globalización introducen nuevos conceptos de productos y hábitos de consumo que hubieran sido impensables hace unos años atrás, como, por ejemplo, las modalidades de compra y venta a través de internet y de las redes sociales.

Entonces, cada EF debe repensar sus negocios enfocándose en el futuro más que en el pasado. Hacer solo más de lo mismo, aun cuando sea del modo más eficiente, puede conducir a negocios inviables.

Esto significa que las empresas, en general, y las EF, en particular, deberán desarrollar la capacidad de ser diferentes. Esto exigirá un proceso en el que todos los miembros de la organización estén en constante aprendizaje, porque, como bien afirma Peter Senge (1995), nuestros comportamientos crean la realidad y pueden cambiarla.

Para los directivos familiares, la estrategia debe fundarse en objetivos que tengan la condición de movilizar a todos sus miembros con el fin de lograr metas ambiciosas y, para que esto suceda, los órganos de gobierno son los responsables de la creación de valor de la empresa y, también, de la familia.

¿Por qué el cambio suele ser tan difícil de hacer?

El Método EFE® nos permite reconocer cuándo los directivos familiares no poseen las nuevas competencias directivas que el negocio y su organización requieren (Ward, 1987). En el

momento en que la empresa se inicia, y mientras es pequeña, el fundador es quien decide, tanto en los temas estratégicos, como en los operativos, de modo que los empleados no adquieren experiencia en la toma de decisiones, ni se sienten responsables por llevarlas a cabo. Por ello, cuando la empresa transita con éxito hacia un volumen de negocio más importante, se encuentra en la necesidad de delegar decisiones operativas (procurando siempre que estén alineadas con la estrategia). Con frecuencia, este desarrollo del proceso de delegación fracasa, porque se ha descuidado la formación de los subordinados para que sean capaces de tomar decisiones por sí mismos.

Esto tiene lugar cuando los fundadores han promovido a tareas de mayor responsabilidad a sus más antiguos colaboradores, decisión fundada en la lealtad que han tenido con ellos, más que en las nuevas competencias requeridas. De este modo, la organización ingresa en una nueva etapa de su vida sin estar preparada para enfrentar los cambios que los negocios y la organización exigen. Si el fundador decidiera incorporar a personas competentes para esta nueva etapa, difícilmente lo haría relegando a sus fieles y antiguos colaboradores. Y es entonces cuando entran en conflicto las culturas y los estilos incompatibles: la organización pierde unidad, y la empresa, competitividad.

¿Qué está primero, la empresa o la familia?

Cuando se habla sobre las estrategias de las EF, antes es preciso establecer qué está primero, ¿la empresa o la familia? La teoría dice que si no se cuida el negocio, tampoco habrá empresa para la familia; pero la experiencia muestra que, en

realidad, el vínculo familiar suele anteponerse. Esto ocurre porque la cultura de la empresa, muchas veces, se convierte en un obstáculo para realizar los cambios que la estrategia del negocio requiere.

En el proceso de formación y desarrollo de una cultura empresarial, el fundador ejerce mucha influencia, ya que inculca sus valores, sus preferencias y el modo de hacer las cosas. Nos atrevemos a decir que la cultura es a la organización lo que la personalidad y el carácter, a la persona. Por eso, es natural que los padres deseen que sus hijos continúen con lo que ellos iniciaron; pero cuando esto supone el ingreso irrestricto de los hijos a cargos importantes, se produce, quizás, una pérdida rápida de competitividad y, por lo tanto, de valor de la empresa.

Con frecuencia, se observa que los hijos que trabajan en la empresa familiar ven su posición demasiado segura; es decir, no sienten la presión de lograr resultados, ni el temor a ser reemplazados en caso de no alcanzarlos, como probablemente sucedería si trabajaran en otra empresa. Esto a menudo sucede porque los hijos de los dueños, sin ser en realidad propietarios todavía, se ven a sí mismos como tales y de la misma manera los perciben los empleados.

El problema puede ser aún más grave porque es natural que los padres no deseen ver fracasar a sus hijos, se vuelvan más tolerantes con ellos, y miren más su potencial que la realidad misma. Entonces, una responsabilidad primordial que tienen los padres es ayudar a sus hijos en su formación profesional, procurar que adquieran las competencias necesarias y orientarlos a que desempeñen trabajos que se adecuen a su personalidad, siempre respetando sus objetivos personales y profesionales, sea en la EF o fuera de ella. El Método EFE® que proponemos pone el énfasis no solo en

la empresa y en la familia, sino también en la formación y el desarrollo de cada uno de los familiares, algo de enorme trascendencia para el futuro de la empresa y de la familia empresaria.

La tarea de los padres y propietarios de la EF debe ser integral. En el ámbito familiar, la formación humana que se imparte desde la infancia es esencial. Dos enemigos mortales de la EF son la falta de exigencia y el falso sentimiento de seguridad que da el exceso de bienestar. Los padres que fomentan en sus hijos la comodidad arruinan con ello el desarrollo de una personalidad que podría haber derivado en un buen directivo para la empresa (Llano, 1979). El exceso de comodidad mata la energía de los hijos, destruye su espíritu de disciplina y de emprendimiento, sin el cual toda EF se derrumba.

Para evitar los problemas antes descritos, se hace necesaria una planificación estratégica, en la que se deben tener en cuenta tanto las capacidades y habilidades de los familiares, como las personalidades individuales, que deben ser compatibles con el rol que podrán desempeñar en la empresa. Es preciso evaluar, además, que los objetivos personales sean coherentes con los profesionales, y ambos con los de la EF.

El hecho de que los planes de la empresa y los de la familia se mezclen representa una dificultad especial para la EF, ya que los planes de una y otra son independientes. Por lo tanto, la familia no puede separar la planificación estratégica de la empresa de la planificación familiar. Ante esta realidad, hay que formularse las siguientes preguntas que resultan un excelente punto de partida para elaborar estrategias de EF (Pithod y Doderó, 1997):

- *¿Qué tipo de educación daré o fomentaré en mis hijos?*
- *¿Cuál de ellos presenta mayor cualidad e inclinación para liderar el grupo familiar?*
- *¿Cómo será la relación entre la familia y la empresa mientras los hijos no trabajen en ella?*
- *¿Fomentaré que mis hijos trabajen en la empresa?*
- *¿Cómo haré la inserción de mis hijos en la empresa?*
- *¿Por qué mi familia tendría interés en continuar con el negocio?*
- *¿Por qué no vender la empresa y distribuir el dinero para que cada uno desarrolle su propio proyecto profesional?*
- *¿Cuáles son los valores esenciales que hacen a la cultura de la familia?*
- *¿Cómo serán compensados los familiares no interesados en el negocio?*
- *¿La familia cree que la empresa va a ser una fuente de ventajas para sus miembros o una fuente de conflictos?*
- *¿Cómo mantener buenas relaciones entre los familiares?*
- *¿Cómo resolver los conflictos y mantener la armonía?*

- *¿De qué forma resolverán la familia y la empresa las cuestiones de compensación familiar?*
- *¿Tendrán derecho a trabajar en la empresa todos los familiares que así lo deseen?*
- *En ese caso, ¿qué condiciones se establecerán?*
- *¿Es este el momento de estipular normas, tales como la de fomentar que los familiares adquieran experiencia laboral fuera de la empresa antes de ingresar en ella?*

Las respuestas a estos interrogantes deben ser meditadas por cada empresario en particular, en forma fría y objetiva. Recién después podrá establecer prioridades y estrategias, a fin de conciliar las necesidades del núcleo afectivo con el desarrollo de la organización. Al responder a estas preguntas (se tratarán en el Capítulo 7 cuando nos refiramos al protocolo familiar), el negocio y la familia podrán prosperar si se toman los recaudos necesarios.⁹

HIPÓTESIS DE ESTA INVESTIGACIÓN

Los factores que llevan al fracaso en las EF podrían evitarse si existieran órganos de gobierno que rigieran, en forma independiente, cada una de las instituciones: la familia y la empresa (Ward, 1987; Neubauer y Lank, 1998). Con el Método EFE® queremos resolver tanto los problemas de gobierno relacionados con la etapa del fundador, como los que surgen

cuando este ya ha conseguido transferir su rol a las generaciones siguientes.

En el primer caso, es frecuente que el fundador y propietario se desempeñe, durante toda su vida activa, como único responsable de la dirección de su empresa (Dyer, 1986). Es natural que un entusiasmo desmedido por su negocio no le permita evaluar con objetividad los riesgos y demás dificultades inherentes a la gestión de su empresa. Asimismo, en muchos casos, la ansiedad por ver plasmado su sueño se manifiesta en comportamientos obsesivos, que impiden el logro de una adecuada madurez en las decisiones. También su cultura ejerce gran influencia sobre la organización. Sus creencias, su sagacidad para los negocios, su pragmatismo para la toma de decisiones y sus valores forman parte de la estructura fundamental de la empresa (Gersick y otros, 1997).

En el segundo caso, cuando la EF ya ha trascendido a su fundador, sus herederos deberán ser los responsables del buen gobierno de la empresa. Pero es preciso atender a algunas alternativas: los herederos pueden ser demasiados como para que todos tomen parte en el gobierno de la empresa; quizá no se encuentren en condiciones para hacerlo o, simplemente, la tarea puede no coincidir con sus proyectos profesionales. Por estas razones, la función directiva debe recaer sobre los órganos de gobierno, que, a su vez, tienen que estar a cargo de personas competentes. Por ello, presentaremos algunas diferencias relevantes que encontramos en nuestra investigación entre las EF de primera generación y las de segunda generación. Las presentaremos en cuadros comparativos.

Con mayor frecuencia, los problemas de las EF tienen su origen en las luchas por el poder, que en la presencia de dificultades económicas, como usualmente se cree. Las luchas “de

poder” entre los sucesores (Vilaseca, 1998) son generadas por crisis estructurales, que suelen aparecer con la incorporación de las nuevas generaciones. También es cierto que muchas EF caen por su falta de adaptación (estrategia) a los cambios del entorno (estructura), por lo que es necesario que tengan una orientación al cambio (Kenneth, 1977), difícil de encontrar en estas empresas, usualmente atadas a su tradición.

La tesis de Chandler (1962) sostiene que la estructura sigue a la estrategia. Si bien su relevamiento histórico ha sido de enorme valor para los desarrollos posteriores (Vilaseca, 1998), en el caso de las EF este comportamiento no siempre se verifica. Barry (1975), en su trabajo sobre las estructuras de las EF, menciona que las características propias de este tipo de empresas no les permiten superar con acierto las variaciones necesarias en el diseño organizativo. El deseo de mantener sistemas tradicionales, las obligaciones hacia los hijos y las relaciones con la comunidad son aspectos que ofrecen resistencia a la hora de enfrentar cambios de estructura. En consecuencia, es principalmente el sistema familiar, y no la estrategia, el que determina la forma organizativa a adoptar.

La aversión al riesgo de los propietarios o de los accionistas explica, en parte, la mayor presencia de las EF en mercados maduros. A su vez, salvo aquellas EF que son líderes o se encuentran entre las más grandes en su sector de competencia, no es habitual verificar una orientación estratégica hacia el cambio (Gallo, 1993; Poza, 1995).

En una de las entrevistas realizadas para este trabajo, el presidente de una empresa destacó que cada generación debe refundar la empresa, y que fue lo que él hizo en realidad al continuar lo hecho por su padre; pero, agregó, era consciente de que eso no se ve con frecuencia.

Para el desarrollo de este estudio, además de las encuestas y la elaboración de casos, se investigaron 50 EF con las que se trabajó entre seis meses y tres años. Estas empresas, en su mayoría exitosas, están distribuidas en once países: la Argentina, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y México.¹⁰ Las empresas de la muestra pertenecen a diferentes sectores económicos: hay empresas de servicios, comerciales, industriales y agropecuarias.

La investigación se focalizó en la evolución de la empresa y sus relaciones con la familia, hasta llegar a los órganos de gobierno de la empresa y de la familia empresaria, el modo en que se toman las decisiones y las dificultades que tienen para trabajar en equipo. Además, se analizaron las diferencias de gestión entre las EF de primera generación (fundador trabajando con sus hijos) y las de segunda generación (la empresa gobernada por los hijos del fundador, y estos, además de hermanos, son socios).

Nuestra hipótesis estuvo centrada en que el solapamiento de la familia sobre la empresa conducía a una dirección familiar que, con el tiempo, perdía competitividad y valor y, finalmente, llevaba a la destrucción de la unidad de la familia.

De este modo, tanto en las EF exitosas como en las fracasadas, buscamos demostrar la relación existente entre la importancia que dan los familiares a contar con órganos de gobierno con reglas claras de funcionamiento (de modo tal que prioricen las competencias profesionales de sus directivos, familiares o no), los resultados económicos y estratégicos de la gestión, y su impacto en la unidad y armonía familiar. El Método EFE® surge a partir de esta investigación.

Además, se tomaron en consideración lo que refieren los autores más destacados sobre las buenas prácticas de gobierno en las EF. De esta manera, pretendimos mostrar los motivos por los que algunas empresas resultaron exitosas (y señalar el camino que les falta recorrer para implementar las recomendaciones dadas por la doctrina común y por nuestra experiencia), y también dar una explicación más profunda de lo acontecido en las empresas que no consiguieron superar sus dificultades para sobrevivir.

Notas

1. Son significativos datos como los siguientes:
 - › El promedio esperado de vida de las EF en los Estados Unidos es de 24 años. Alcorn, *Success and Survival the Family Owned Business*, 1982.
 - › Solamente el 30% de las EF en los Estados Unidos sobrevive a la segunda generación, y el 15%, a la tercera. Dyer, W. Gibb, *Cultural Change in Family Firms*, 1986.
 - › De una muestra de 200 EF de la región de Chicago, solo el 13% estaba en manos de la misma familia 60 años después de su fundación. Ward, J., *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*, 1988.
 - › De una muestra de 531 EF españolas, el 25% había pasado por un cambio de generación, y el 9% por dos o más cambios. Gallo, Miguel Ángel, *La empresa familiar en la economía española*, IESE, 1989.
2. *Infobaeprofesional*, Buenos Aires, 24 de marzo de 2008.

3. Datos del Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona, disponibles en <http://www.iefamiliar.com>.
4. Prólogo de Juan Corona al libro *Gobernando la empresa familiar*, de Manuel Bermejo, 2017.
5. Los encuestados asistieron a seminarios intensivos sobre dirección de empresas familiares que dictó el doctor Santiago Doderó. La composición de la muestra refleja una importante cantidad de fundadores que respondieron la encuesta (29%), y 7% de cónyuges del fundador o fundadora, según el caso. Asimismo, lo hicieron los miembros de la segunda generación, que comprende tanto a hijos directos como políticos (50% y 3%, respectivamente), y los de tercera generación (11%). Ha sido casi nula (solo 1%) la respuesta por parte de los miembros no familiares que trabajan en la empresa. Respecto del origen de los encuestados, se clasifican por países: la Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú.
6. Para evitar tantos fracasos, en Europa y, especialmente, en los Estados Unidos se han creado, en la década de 1990, numerosos centros o institutos de empresas familiares, que llevan a cabo una importante tarea en el terreno formativo, mediante la organización de jornadas, conferencias y cursos, en los que participan académicos, empresarios y expertos en la materia. Además, promueven la incorporación de la temática de la EF en los planes de estudios universitarios para conseguir un acercamiento entre la enseñanza y la realidad de este tipo de empresas. En

la Argentina está la sede del Instituto de la Empresa Familiar en ADEN International Business School.

7. Gerardo Jiménez, director del Instituto de la Empresa Familiar de Economía, diario *El Mundo*, Medellín, Colombia, 18 de octubre de 2005.
8. Según datos suministrados por el profesor John L. Ward, en la conferencia “Estrategias de gestión en la empresa familiar”, que dictó en junio de 1999 en la Universidad de Barcelona, como fruto de sus investigaciones de cerca de veinte años sobre más de mil empresas familiares que han llegado a la tercera generación. La falta de un sucesor competente explica el 10% de los fracasos de las empresas familiares; las razones del negocio explican el 20%, la falta de capital otro 10% y el 60% restante se debe a conflictos familiares (revista *Nuevas Tendencias*, N° 54, Universidad de Navarra, abril de 2004).
9. Para profundizar este tema se puede consultar *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*, de Pithod y Doderó, Buenos Aires, El Ateneo, 1997.
10. Todas las empresas figuran con nombres cambiados y en algunos casos son radicadas en diferentes ciudades para asegurar la confidencialidad.