

Grandes compañías familiares

El desafío que aguarda a los colosos paternalistas

Por JORGE A. YUNIS J.*

Muchas compañías familiares permanecen aún con vida gracias a las fortalezas adquiridas en épocas monopólicas, cuando las economías no estaban abiertas a la competencia mundial. De ellas, algunas siguen siendo favorecidas por factores exógenos y no por consideraciones económicas propias de una empresa.

La realidad actual y el diagnóstico futuro es irrefutable: estamos en presencia de monstruos organizacionales de estilos paternalistas, rígidos como dinosaurios. Estructuras perfectamente jerarquizadas por el poder, orientadas a tareas operativas del día a día, con muy bajos niveles de entrenamiento y autonomía de sus recursos humanos, además de carencias competitivas. Es decir, empresas que, en esencia, permanecen estáticas y sin considerar la importancia del dinamismo de los mercados.

Esta caracterización describe a fondo las principales compañías cuya propiedad y dirección están en manos de familias que fundan su quehacer empresarial en valores y tradiciones de antaño, cuando el desarrollo de negocios era local y con pocas variables que controlar. Un mundo donde el rol de pater familia era, sin duda, protagonista en todos los

ámbitos familiares.

Sólo en pocas de estas empresas se observa una búsqueda afanosa de mejoras operacionales de envergadura, pero sus esfuerzos se frustran por la falta de capacidad

para traducir dichos logros en rentabilidades sostenibles en el tiempo. Este es un fenómeno que podemos apreciar tristemente y por igual en todos los países latinoamericanos.



Algunas informaciones de prensa ilustran las debilidades descritas, al relatar, por ejemplo, que en los últimos 3 años en México más de 700 compañías familiares han sido adquiridas

por corporaciones transnacionales no familiares. En Brasil se cuentan 500 y en Argentina alrededor de 300.

La importancia de las empresas familiares en el concierto latinoamericano es indiscutible. Según cálculos estimativos, ellas poseen una participación cercana al 60% en la composición del Producto Interno Bruto y dan empleo al 67% de la población activa.

Es por esto que, preocupados por las implicaciones que ha tenido la crisis asiática y algunas crisis específicas de otros países, debe-

mos recomendar, velando por el futuro de estas organizaciones, que urgentemente adopten una actitud proactiva, valiente e innovadora, a fin de otorgar las mayores probabilidades de salir airoso.

Consejos necesarios

El primer consejo válido para este camino es mantener una actitud positiva y de coraje, reconociendo las graves falencias que poseen en sus estilos de dirección. El principal pecado es el de omisión o no reconocimiento de la imperiosa necesidad de cambio.

Un segundo elemento a considerar es la necesidad de readecuar el entrenamiento de los miembros familiares y efectuar un diseño estratégico riguroso que intente una combinación de actividades para agregar valor a los productos y servicios que ofrecen, diferenciándose de sus competidores rivales. Ello, porque las fronteras de la competitividad están constantemente desplazándose a medida que se desarrollan nuevas tecnologías y enfoques para la dirección de negocios.

No estamos hablando particularmente de reingeniería o de calidad total; la solución tampoco consiste en mejorar las estrategias de marketing o anular los focos de conflictos familiares. No se trata de acciones específicas, sino de un todo integral: una visión nue-

va y creativa que las conduzca a una posición valiosa, tanto de mercado como en el patrimonio familiar.

El gran desafío consiste en poseer la convicción de que someterse al diagnóstico es necesario y nunca más automedicarse.

CONTINUA EN LA PAGINA 14