



Empresas

familiares

Dinastías

Números y emociones, mezcla difícil de combinar. Por lo mismo, está comprobado que el único camino que tienen las empresas familiares para prevalecer en el tiempo es redefinir sus modelos de administración y profesionalizarse. En otras palabras, las técnicas que utilizó el abuelo, ya no sirven.

Si cuesta mantener la unión familiar cuando no hay patrimonio de por medio, no es muy difícil imaginarse lo complicado que resulta cuando esa familia, además, encabeza una empresa. La mezcla de números y emociones no siempre lleva a buenos resultados. Está comprobado que es casi inevitable que la toma de decisión de negocios se vea teñida por sentimientos y relaciones que nada tienen que ver con estrategias de ventas o modelos de gestión.

No por nada el 95% del total de quiebras registradas en Chile, durante los primeros nueve meses del año, corresponden a empresas familiares. ¿Falta de manejo?, ¿poco reactivas?, ¿carencia de plan estratégico? Esas y otras interrogantes fueron las que llevaron al ingeniero comercial de la Universidad Católica, Jorge Yunis, a estudiar el fenómeno de las empresas familiares a fondo. Hoy lleva más de doce años dedicado a la consultoría de este tipo de empresas, tiempo en el cual formó Equity S.A. Ingenieros Consultores, empresa pionera en el rubro.

Como director académico y profesor del programa "Fortalecimiento de Empresas Familiares" de la Facultad de Administración de la Católica, Yunis tiene la virtud de la pedagogía. Habla como si se estuviera dirigiendo a un alumno que nada sabe del tema y está permanentemente preocupado de si éste en-

tendió bien el asunto que está tratando. A simple vista más parece un profesor buena onda que el hábil consultor de empresas que es, pues es bajito, tiene algunos kilos de más y es parte de su vestimenta el tener siempre carpetas explicativas bajo el brazo. Tal vez por eso, quienes trabajan con él lo tratan como un padre, y qué mejor demostración de ese cariño que la fiesta que había en su oficina el día de la entrevista, cuando con torta y bebida estaban celebrando su cumpleaños.

Sus asesorías están principalmente dirigidas a grandes empresas y grupos familiares, tanto en Chile como en otros países latinoamericanos. También es consultor de bancos, particularmente de propiedad familiar, asesorándolos en sus procesos internos de modernización de la gestión estratégica, en el seguimiento de proyectos y evaluación del riesgo de empresas familiares clientes. Ha conducido varios procesos de sucesión generacional, tiene a su haber 82 salvatajes exitosos y ha apoyado con consultorías a 260 clientes.

Familias emprendedoras

-No cualquier familia llega a formar una empresa. ¿Qué rasgos tienen las que son capaces de emprender?

-En simple, comparten un proyecto en común. Todas las empresas familiares provienen de la iniciativa de algunos de sus miembros. Entonces, más allá de rasgos de

familia, la clave está en el fundador que con el tiempo busca apoyo y motiva al resto de la familia a trabajar.

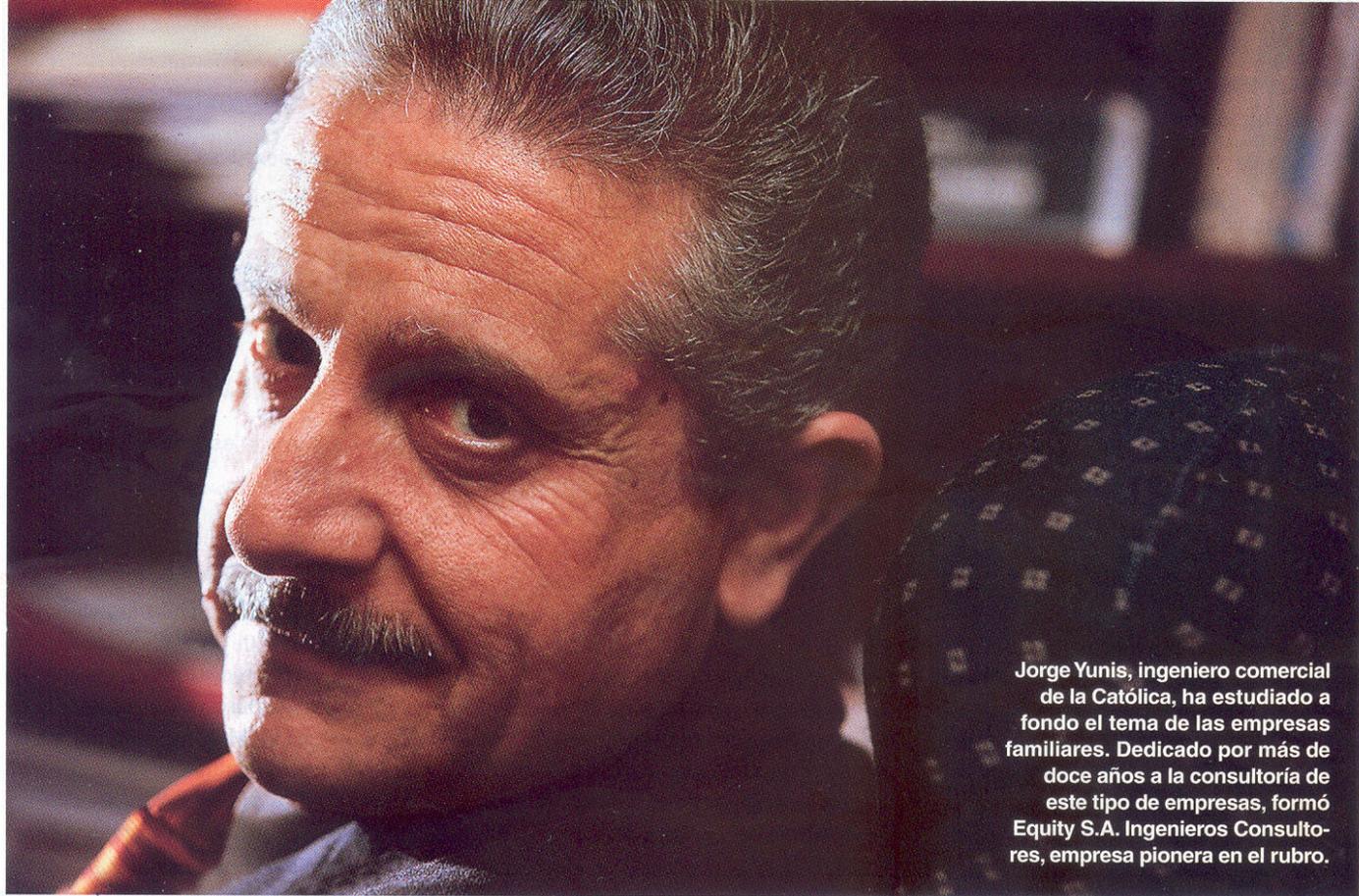
-¿Es posible concebir empresas familiares bajo un clima de divorcio, un segundo matrimonio del fundador, cuando los herederos son sólo mujeres, cuando no hay hijos...?

-La respuesta no es única. Cuando existe divorcio previo difícilmente se crean proyectos en común. La unión es fundamental. Distinto es cuando el divorcio se produce después de haber formado la empresa. Un divorcio no siempre lleva al desarme, ni cuando el padre fundador se vuelve a casar y tiene hijos de esa relación. Por otra parte, hay muchos casos en que las herederas son sólo mujeres, existiendo algunas excelentes experiencias, e incluso, hay empresas, de carácter familiar, cuyos fundadores no tienen herederos.

-¿Por qué las familias inmigrantes son tan dadas a crear empresas familiares?

-Como llegan a un país donde no tienen muchos vínculos, le dan mucha importancia a fortalecer el núcleo familiar y, en consecuencia, tienen mayor cantidad de actividades en común. Por otro lado, tienen muy arraigado esto de sobrevivir y progresar. En todo caso, no hay que engañarse: las familias chilenas también son muy proclives a formar empresas. El 93% de las empresas son familiares.

-En ese sentido, todas las empresas chilenas serían familiares...



Jorge Yunis, ingeniero comercial de la Católica, ha estudiado a fondo el tema de las empresas familiares. Dedicado por más de doce años a la consultoría de este tipo de empresas, formó Equity S.A. Ingenieros Consultores, empresa pionera en el rubro.

-Efectivamente. Las pequeñas empresas son mayoritariamente familiares. El restaurant, la tienda de ropa, la zapatería, etc. Por otra parte, las medianas-grandes y las grandes, es decir, aquellas que facturan sobre los 50 millones de dólares al año, son familiares alrededor del 70%, a excepción de pocos ejemplos como en el sector energía eléctrica, automotriz y bancario. Es importante clarificar que los conglomerados familiares se definen en términos de la compañía contenedora (holding), la que puede tener su patrimonio invertido en diversas empresas que no son familiares.

-¿Cómo se compara eso con otros países del mundo?

-La realidad es más o menos similar. En Estados Unidos el 90% son familiares y en Europa el 85%.

-La cifra es muy alta. Me imagino que ahí no se está considerando que la propiedad esté en un 100% en manos de una misma familia.

-No. Hay muchas empresas familiares que están abiertas a la bolsa y que ni siquiera controlan el 51%, pero no por eso dejan de ser familiares. Lo importante es que son ellos los que dirigen los grandes destinos de

la compañía. En Estados Unidos, por ejemplo, la Ford y Wal Mart, de la familia Watson son compañías familiares, pese a que ellas cotizan el 58% y el 60% en bolsa de valores respectivamente. En Chile es totalmente al revés. Son poquísimas las compañías familiares abiertas. Están presentes Almacenes París, Falabella, Zalaquett, Pesquera Itata y unas 20 más en total.

-¿Pero no son más familiares aquellas que controlan el 100% de la propiedad?

-Claro. Esas son familiares en el estricto

sentido de la palabra, porque se conjugan los tres elementos vitales que definen el concepto central de empresas familiares: propiedad y gerencia en las mismas manos y el ánimo de trabajar juntos. Esta tendencia es aún muy fuerte en nuestro país y no se observa que vayan a existir cambios en el corto plazo.

Punto de quiebre

-¿Cuáles son los mayores puntos de quiebre en una empresa familiar?

-Se tiende a creer que el principal es la

Realidad de las empresas familiares en Chile

En un universo de 750 empresas encuestadas, estos fueron los resultados:

- 93% son empresas familiares.
- 70% tienen ventas sobre 50 millones de dólares.
- 5% tiene directorio establecido.
- 30% tienen crisis por conflictos entre las partes. Peleas entre hermanos, entre padres e hijos, desacuerdos.
- 47% tienen crisis por la mala calidad de la gestión.
- 63% tienen crisis por carencia de diseño estratégico.
- 74% tiene ausencia de profesionales especializados.
- 18% presentan algunos grados de especialización.

Ventajas

- El que tengan el apellido comprometido públicamente hace que los miembros de la familia que participan de la gestión den la pelea hasta el final, en caso de crisis.
- Conocen el negocio al revés y al derecho, pues han permanecido en él a través del tiempo, saben la historia, los esfuerzos, los logros. Muy diferente de las empresas no familiares, donde los ejecutivos son ave de paso.
- Sus proyectos y expectativas son de largo plazo, lo que hace que las decisiones sean menos especulativas.
- El clima laboral es muy acogedor, pues la mayoría de las veces traspasan la armonía familiar a la oficina.

Desventajas

- Son menos estratégicas, muy operativas y muy orientadas a las tareas cotidianas.
- Tienden a ser informales en la toma de decisiones, de funcionamiento muy intuitivo y basado en energías personales de los miembros.
- Tienden a mezclar la emoción con la racionalidad.
- No proyectan situaciones, están a la espera de que los hechos ocurran para después actuar.
- Tienen una estructura organizacional dictada no por los objetivos y estrategias sino por los caracteres familiares.

sucesión. El 70% fracasa en la generación fundadora por carencias críticas en la dirección estratégica y falta de conocimientos respecto de las complejidades que hoy son necesarias para administrar. Ello se dificulta más en familias numerosas, surgiendo muchas versiones sobre qué hacer, la mayoría de las veces absolutamente contradictorias. Lo peligroso es que todos sienten que tienen derecho a opinar. Ahora bien, sólo el 30% sigue su camino hacia la segunda generación.

-¿Se da eso aun en las empresas grandes?

-Muchísimo. El gran error de las compañías familiares es creer que sus fortalezas están en la unión familiar, independientemente del grado de profesionalización que tengan. Ellas tienden a manejar la empresa intuitivamente, y ante una situación de conflicto, le echan la culpa a situaciones externas a la empresa, como la crisis económica del país, el entorno, el gobierno, las autoridades, la competencia extranjera.

-¿Cuánto mejoran estas empresas cuando se profesionalizan?

-Muchas grandes y medianas empresas han sobrevivido en el tiempo, sólo porque se han profesionalizado. El tener habilidades empresariales no implica tener capacidades directivas. Una cosa es formar empresas, tener sentido, visión e intuición de negocios y otra muy distinta es administrarlas.

-¿Son muchos los casos de fracaso por falta de profesionalización?

-Montones. Shopping Group, La Polar, Plásticos Quiarela, Econar, Icebanner, por

nombrar algunas. Son empresas confiadas en que lo estaban haciendo bien porque trabajan mucho y no se preocuparon de diseñar un plan estratégico a seguir. Está también el caso de varias exportadoras y para qué hablar de las constructoras. El caso más emblemático es el de Ovalle Moore, que al final terminó en manos de Tribasa, empresa familiar que también está en problemas y se está por retirar de Chile.

-¿En qué medida los quiebres familiares afectan a estas empresas?

-Esa no es la causa directa por la cual se desarmen las empresas, pero ocurre. Muchas de las pugnas internas en la familia obedecen a actitudes autocráticas de los fundadores, por las posiciones arrogantes de las generaciones nuevas que se pelean por tomar el control, por la ignorancia acerca de las complejidades en el manejo estratégico por parte de las generaciones anteriores, etc. También las diferencias de estándar de vida que existen entre los miembros de la familia generan conflictos. Los austeros y de bajo perfil no comulgan con los excéntricos, derrochadores y de muy alto perfil, terminando por comprometer el patrimonio familiar.

-¿Ahí se sella el cierre de la empresa?

-No siempre, aunque no es recomendable sobrellevar por mucho tiempo situaciones de rivalidad familiar. Es posible que no sea difícil superar los desafíos competitivos cuando los miembros saben reconocer las capacidades directivas de cada uno y tienen tolerancia recíproca. Sin embargo, cuando se sienten ciertas fibras conductoras del

ánimo, es mejor producir una separación de patrimonio y en consecuencia romper el vínculo empresarial. Más vale salvar y preservar los vínculos familiares.

-A veces los hijos del fundador no tienen espíritu empresarial y cierran. ¿Es un ejemplo de fracaso de empresa familiar?

-No. Yo la llamaría una decisión responsable en función de ser práctico respecto de las potencialidades de los hijos.

-¿El hecho que las generaciones actuales sean más profesionales, genera que haya menos interés por participar en los negocios del padre?

-No se da una relación directamente proporcional entre el grado de profesionalización de los hijos y el poco interés por trabajar en la empresa. Depende de las oportunidades de desarrollo que los padres les den a los hijos. Lo que sí hoy los padres prefieren que sus hijos comiencen trabajando en otras empresas, de manera que puedan decidir si verdaderamente les interesa el negocio familiar. Está demostrado que siempre hay uno que se quiere quedar. Y si no es así, o no tienen hijos, están los sobrinos, como sucede con Luis Enrique Yarur, en el BCI, o Roberto Angelini en Copec. También pueden ser sucesores parientes menos cercanos.

-¿Y qué pasa con el hijo que sigue una carrera que no tiene nada que ver con el negocio?

-He visto casos de hijos que decidieron ser sacerdotes, fotógrafos o médicos y que no participan en la gestión, pero sí del patrimonio. Los sacerdotes son de utilidad

relativa en las empresas familiares, porque ayudan a superar los conflictos, tienen mucha psicología, pero a veces son dádivosos con el patrimonio. Los médicos son tremendamente problemáticos, porque no entienden nada de negocios, pero quieren estar metidos en todo. Y el hijo hippie, que no falta, se aleja y no se interesa. Es un "bala perdida", aunque rebota a la hora de la herencia patrimonial.

Sobrevivir

-¿Qué errores cometen estas empresas más a menudo?

-Todavía creen que las fuerzas de la empresa se encuentran exclusivamente en la propia familia. Miden la marcha en base a los resultados pasados, algunas incluso se ufanan. Por otro lado, sólo el 5% de las empresas familiares chilenas tiene directorio establecido, y de ellos la mitad están constituidos exclusivamente por miembros de la familia, con lo que se está configurando una simulación de directorio. Cuando no hay directorio, el manejo es desorganizado, no tiene una secuencia en el tiempo, más bien los negocios funcionan por oportunidad que por desarrollo. Y ante co-

yunturas, practican recetas desesperadas, como manipulación de precios, marketing de salvajismo, orientación a mercados masivos y generalmente se dejan llevar por multicriterios incoherentes entre sí.

-¿Son esas las principales razones por las que buscan asesoría?

-En el último tiempo, las empresas familiares se están acostumbrando mucho a ir al médico para hacerse un diagnóstico. Nosotros en Equity hemos creado un modelo especial de diagnóstico que se llama "Scanner Empresarial", cubre aspectos financieros, estratégicos y potencialidades de trabajar en familia, habilidades de dirección e integra el ámbito de la funcionalidad de la compañía.

-¿Qué pasa cuando se descubre que alguno de los hijos u otro miembro de la familia no tiene dedos para el piano?

-Es habitual. Para esos casos hay un proceso de inducción dirigido a aquellas personas que requieren de mayores apoyos.

-¿En ningún caso se les aconseja que dejen de trabajar en la empresa?

-Siempre hay tareas en que los miembros de la familia pueden ser útiles, pero tampoco hay que cegarse. Para ello se dis-

pone de mecanismos apropiados que facilitan un tránsito, intentando evitar traumas grandes. No es simple, pues existe mucha resistencia a ceder protagonismo.

-¿Ponen dificultades las empresas familiares a la hora de ser asesoradas?

-Antes la mayoría eran un círculo cerrado. Reacias a entregar información y escribir su historia. Hace algún tiempo se inició un proceso de comprensión de las necesidades de apoyo. Percibían que la formación académica no servía para desarrollar negocios. Una de las grandes barreras para entender sus problemas es que siempre hay situaciones encubiertas. Tienden a confundir el rol de pater familia con el de pater empresa, entonces nadie se atreve a contradecir al patriarca en caso que sea él quien lo está haciendo mal. En todo caso, el mercado de consultoría empresarial es incipiente en Chile y es muy diferente del consultor de ejecutivos. La preparación pasa por haber sido gerente, tener una muy fuerte experiencia en el negocio estratégico, manejar el ámbito de la psicología y ser empresario consultor. También hay que tener absoluta independencia de opinión y ser valiente en plantear los puntos de vista. (L.M.) 