

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

MBA. Juan Pablo Ortega Santos

Ingeniero en Ciencias Empresariales. Magister en Administración de Empresas (MBA). Profesor Titular de la Universidad ECOTEC. Vicerrector de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Guayaquil.

jportega@uees.edu.ec

RESUMEN

Los orígenes de las empresas familiares coinciden prácticamente con los inicios de la agricultura. Tienen entre sus características la posesión de su capital y su gestión en manos de una o más familias. Estas influyen decisivamente en la empresa con su visión estratégica y con el objetivo de hacer perdurar el patrimonio común a la siguiente generación. Por ser una región constituida por países de gran cultura familiar, existen hoy en Latinoamérica y específicamente en Ecuador, una buena cantidad de empresas familiares. Estas mantienen una misión desde la arista económica y social, siendo una vía de solución a los problemas de desempleo, bajos niveles de inversión e innovación. Para ser exitosas y obtener ventajas competitivas estas empresas deben manejar correctamente un grupo de dimensiones y deben tener en cuenta un grupo de elementos. Algunos de estos pueden ser favorables mientras otros constituyen fuerzas que dificultan el crecimiento y buen desempeño de este tipo de empresas.

Palabras Clave

empresas familiares, Gobierno corporativo, responsabilidad ambiental, procesos de negocio.

ABSTRACT

The origins of family businesses practically coincide with the beginnings of agriculture. Among its features are the possession of its capital and its

management in the hands of one or more families. These decisive influence on the organization and its strategic vision in order to make last the common heritage to the next generation. Being a region with countries of great family culture, exist today in Latin America and specifically in Ecuador, a lot of family businesses. These maintain a mission from the economic and social edge, one way to solve the problems of unemployment, low levels of investment and innovation. To be successful and obtain competitive advantage these companies must properly handle a group of dimensions and should consider a group of items. Some of these may be beneficial while others are forces that hinder growth and good performance of these businesses.

Keywords

family business, corporate Governance, environmental responsibility, business processes.

INTRODUCCIÓN

Mediante un análisis documental profundo, utilizando las publicaciones actuales referidas a la temática de las empresas familiares (EF), se utilizan elementos claves para su desempeño satisfactorio. Para descubrir los principales aspectos que entran en contradicción en relación con el éxito de las EF se apoya en un grupo de expertos y aplica técnicas como la del Campo de Fuerzas.

Aunque los comienzos de las empresas familiares están marcados por la necesidad de un progreso económico, sus directivos mantienen un legado de valores y protección por lo conseguido a través de los años. Según [Calvo 2009] este formato ha sobrevivido a la revolución industrial, a la tecnológica, y se está consolidando como una alternativa viable ante la actual crisis del capitalismo global y los mantenidos índices de desempleo. En [Doderó 2002] se define a una empresa familiar como: “empresa donde la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que se mantenga siendo propiedad de la familia”.

DESARROLLO

Es importante para las empresas familiares saber distinguir entre 3 elementos importantes: la familia, la empresa y la propiedad. Estos elementos se encuentran estrechamente relacionados y la manera de interpretarlos y ponderarlos marca el camino a seguir para cada una de las empresas familiares. Un factor muy importante para el éxito de las EF es que sus

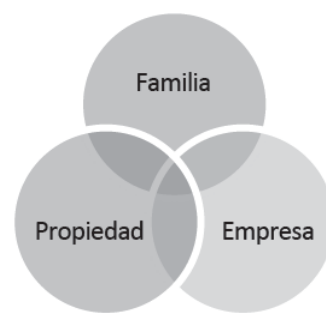
directivos posean la madurez suficiente para no mezclar los problemas del trabajo con los familiares para evitar conflictos que afecten las relaciones en el marco laboral y familiar.

Existe un grupo de casos de éxito y de datos reveladores que muestran a las empresas familiares como un tipo de organización viable y altamente confiable. Entre estos ejemplos se encuentran compañías como Michelin, Fiat y Heineken. En Europa y en América las EF se encuentran presente en más de la mitad del PIB de sus respectivas áreas económicas.

Según [Machado and Carolina 2010] las EF son especiales justamente por el vínculo afectivo y empresarial que comparten, pero también son especiales porque necesitan una constante renovación y cuidado en su manejo, para mantener en armonía a la familia y a la empresa. Cualquier alteración en alguna de ellas ocasiona una alteración en todo el conjunto.

En países latinoamericanos se han realizado estudios que permiten avalar los resultados del buen desempeño de las empresas familiares que invierten o cotizan en los mercados bursátiles de sus respectivas bolsas de valores. En estos casos, para incrementar los ingresos en un tiempo relativamente menor al obtenido mediante las vías tradicionales, existen empresas familiares que han utilizado las buenas prácticas relacionadas con el concepto de gobierno corporativo. Esta sinergia es uno de los elementos necesarios para lograr el éxito pues aumenta la transparencia de la información y la confianza de los inversores, traduciéndose en sostenibilidad y crecimiento para las EF como se observa en la figura siguiente:

Figura 1: Elementos presentes en el funcionamiento de las empresas familiares.



Fuente: elaborado por el autor.

El ámbito latinoamericano es prometedor para el desarrollo de las EF. En [Mises 2013] se analizan las reflexiones realizadas por el Dr. Otis Baskin, considerado como uno de los más respetados expertos internacionales en liderazgo y gobierno corporativo. Baskin menciona que “Las familias latinoamericanas son típicamente más largas y precisamente por eso el sentido de familia está mucho más arraigado. De manera que hay muchas empresas familiares impresionantes en América Latina”.

Es importante contar con los datos arrojados por Giuseppe Marzano en [Barrezueta 2011] donde se muestra que en Ecuador, el 89% de las empresas se definen como familiares. Además 360 de las 500 empresas más grandes del país son empresas familiares, captan el 36,36% de la PEA nacional y se les pronostica una esperanza de vida de 25 años según Rosalinda Villalva, consultora del proyecto del Instituto de Empresa Familiar en el Ecuador. Este es un país con gran cultura familiar y por consiguiente una buena cantidad de empresas de este tipo mantienen un compromiso económico y social, siendo una vía de solución a los problemas de desempleo, bajos niveles de inversión e innovación.

Dentro de Ecuador, específicamente en Guayaquil, de las 30.000 empresas constituidas, el 90% corresponde a familias. De ellas, una cantidad importante ha tenido éxito las áreas de los medios de comunicación y entretenimiento, de hotelería y la industria manufacturera.

Coincidiendo con varios autores, para ser realmente exitosa e identificar ventajas competitivas una empresa de este tipo debe manejar su Factor Familiar correctamente en cada uno de las dimensiones siguientes:

- 1. Relaciones y confianza:** Imprescindible para el desarrollo del grupo genérico que conforma una de las mayores armas de la empresa.
- 2. Liderazgo permanente:** Uno de los problemas comunes que enfrentan las empresas familiares en la actualidad es que una vez que el fundador es sucedido el nuevo líder abandona la ruta trazada hasta el momento. El liderazgo brinda el potencial suficiente para dirigir los destinos de cualquier empresa, utilizando un grupo de criterios que se pueden transmitir también entre los directivos. Un estilo de liderazgo basado en principios, donde se considere a los recursos humanos en las decisiones importantes, crea compromiso, asegura la continuidad y conduce al éxito.
- 3. Conocimiento transmitido:** Existe mucho conocimiento tácito almacenado en los miembros que son parte de la empresa desde hace mucho tiempo. Esto es resultado de las experiencias acumuladas, con un valor muy grande y que debe ser transmitido a las nuevas generaciones.
- 4. Toma de decisiones:** De decisiones correctas en el momento adecuado

depende en gran parte el éxito de una organización en sentido general. Las EF son también un buen ejemplo de este planteamiento.

5. Gobierno Corporativo: Incluye todos los elementos normativos, regulatorios y legislativos que se mezclan para gestionar las actividades de la empresa. También incluye las políticas de remuneración y el control de las acciones. En muchas ocasiones la ausencia de estrategias de Gobierno Corporativo influye negativamente en el desarrollo de las Empresas Familiares.

Ernesto J. Poza, autor del libro 'Empresas Familiares' (EF), asegura que en Latinoamérica, entre el 70% y 88% de estas empresas no lograrán llegar más allá de la siguiente generación debido a la ausencia de estrategias a largo plazo que debieron ser propuestas desde el inicio de la propia empresa. Puesto que los problemas se complejizan y cambian a través del tiempo, no actualizar las vías de solucionarlos independientemente del éxito de la empresa, causaría daños a la misión, la visión y los valores de la empresa que podrían ser irreparables. Este podría ser un elemento a sumar para el buen desempeño de este tipo de empresas: su adaptabilidad.

Además de un profundo análisis documental, se realizó un diagnóstico para valorar factores que, según expertos, condicionan el éxito en las empresas familiares. Una de las técnicas aplicadas fue la de Campos de Fuerzas. Se seleccionaron 10 expertos de los cuales se analizaron su experiencia y la visibilidad de su gestión en el ámbito que trata este trabajo.

Entre los factores o fuerzas que impulsan o favorecen la eficiencia en el trabajo de las EF y que constituyen fortalezas decisivas se encuentran:

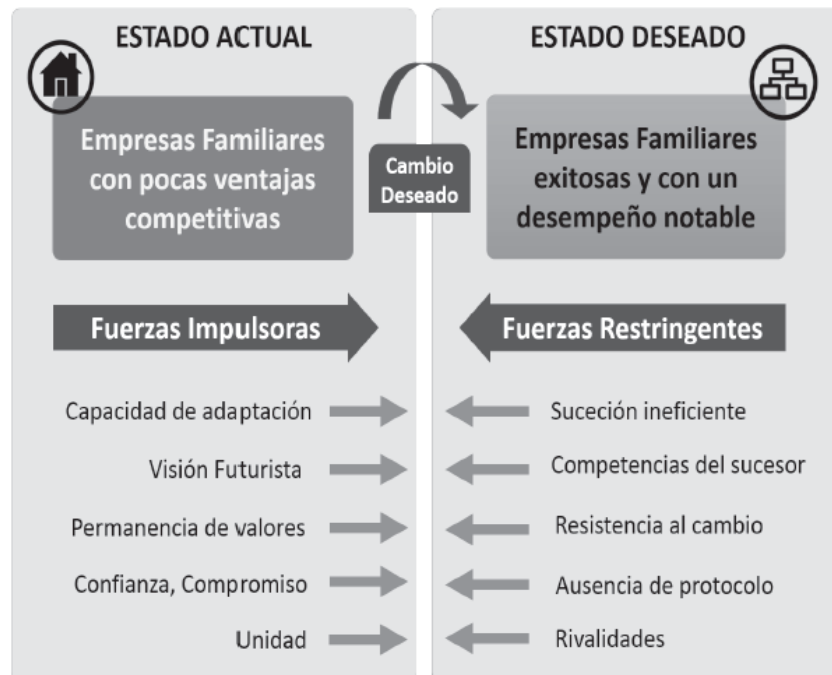
- **La unidad:** Se expresa lo estrecho de los vínculos familiares por encima del factor económico. Esos lazos fortalecidos permite tomar decisiones correctas en momentos críticos.
- **La capacidad de adaptación:** Le permite a la empresa cambiar de una manera rápida ante los cambiantes procesos pertenecientes a los mercados de un mundo globalizado.
- **La visión futurista:** La empresa traza estrategias a largo plazo, que le permite posicionarse en su mercado y lograr ventajas en la competencia. Valora mayormente las metas perdurables sobre las ganancias a corto plazo.
- **La permanencia de los valores:** Pueden ser interpretadas como las virtudes que no se negocian. Éstas se relacionan estrechamente con la unidad y la confianza en la cúpula directiva. Mantiene el compromiso empresarial sobre el tema económico.

- **La confianza:** Es considerado uno de los aspectos más importantes por los expertos. Debe ser mantenida constantemente y alimentada por las buenas acciones que mantengan sano el ambiente familiar y empresarial. Genera afecto, lealtad y hace más creíbles las decisiones de los directivos.
- **El compromiso:** Se puede medir a través de la entrega y la motivación para con la empresa. Esto se traduce, la mayoría de las veces, en un trabajo con mayor calidad, lo que beneficia totalmente a la organización.

Existe un grupo de fuerzas que restringen el éxito en las EF. Estas fuerzas son consideradas por algunos autores como características que debilitan el desempeño de cualquier EF y que deben ser analizadas y contrarrestadas si se desea lograr un buen desempeño a largo plazo. Estos elementos son los siguientes:

- **Ineficiente sucesión:** el reemplazo o sucesión de los directivos es un paso crucial que puede hundir a una EF si no se planifica y se ejecuta en el momento debido y con un alto nivel de profesionalidad. El momento de la transición es crítico porque aparecen problemas padre-empleador-empresario. Según [Machado and Carolina 2010] el 30% de las empresas familiares fracasa por problemas en los relevos generacionales o sucesión de mando. También en [Ninahuanca 2013] se muestra que solo el 20% de los negocios familiares pasan de la primera a la segunda generación, y menos de 10% a la tercera.
- **Competencias del sucesor:** Es necesario que el sucesor se decida con la seriedad y la objetividad necesaria. Las competencias, las capacidades, el historial y los méritos deben ser aspectos a medir a la hora de seleccionar un sucesor que se encargue de los destinos de la EF.
- **Resistencia al cambio:** Muy relacionado este aspecto con los anteriores, se manifiesta en la resistencia a dejar el poder, a aceptar ideas innovadoras o cambios estructurales. Esto hace perder frescura a la EF y con ello también se pierden ventajas competitivas y la confianza de los trabajadores en la dirección empresarial. En muchas ocasiones los fundadores tienden a permanecer controlando operaciones dentro de la organización, aun cuando los sucesores hayan tomado el mando. Esto genera malestar interno y crea fricciones dentro de la familia.
- **Rivalidades:** los conflictos dentro del seno de la familia y las envidias profesionales laceran, debilitan los logros obtenidos por la EF hasta ese momento y dejan en evidencia los valores que se han ido transmitiendo a través de las generaciones.
- **Ausencia de protocolo:** No debe faltar un protocolo en que las familias empresarias abordan los desafíos de la continuidad a través de la creación de reglas de juego que regulan las áreas críticas, en un documento construido de manera consensuada: el Protocolo o Acuerdo Familiar.

Figura 1: Resultado de la aplicación de la técnica de Campo de Fuerzas.



Fuente: elaborado por el autor.

DISCUSIÓN

Las empresas familiares, como la mayoría de las organizaciones tiene un grupo importante de procesos de negocio que deben ser definidos al mayor detalle y con el mayor rigor posible. Para lograr ventajas competitivas en organizaciones de este tipo no solo deben perdurar los valores fundacionales más importantes, también debe persistir entre las futuras generaciones una manera correcta de trabajar. La definición y documentación de los procesos es una necesidad para las empresas de la actualidad. Estos procesos evolucionan con el tiempo junto a las personas que toman decisiones acerca de la forma de enfrentarse a las diferentes situaciones. A medida que estos procesos evolucionan, se vuelve complejo dar una respuesta cada vez más acertada.

Las EF pueden obtener ventajas competitivas enfocándose cada vez más en sus procesos. Para lograr esta meta sería provechoso utilizar los principios de BPM (Business Process Management). BPM es una disciplina que

permite modelar, automatizar, administrar y optimizar los procesos del negocio para aumentar la capacidad de ganancia de la organización [Weske 2007]. Cuando una EF emprende una iniciativa relacionada con BPM combina elementos de dirección empresarial y tecnología. Esta combinación permite una reducción significativa en los ciclos de tiempos que se vuelve más provechosa mientras más grande y compleja sea la organización, con procesos que involucran varios sistemas de información y recursos humanos.

Una empresa familiar que se oriente y enriquezca la gestión de sus procesos claves puede ganar un grupo de fortalezas como son:

- La optimización de los recursos.
- El aumento de la eficiencia y la eficacia.
- El incremento de la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Reducción del tiempo dedicado a sus procesos claves.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares son aquellas que mantienen su capital y el centro de su gestión en manos de una o más familias. Estas mantienen visión estratégica que mantiene el patrimonio común de una generación a otra y se han convertido en un tipo de organización viable y altamente confiable.

Para ser exitosas y obtener ventajas competitivas estas empresas deben manejar correctamente un grupo de dimensiones entre las que se encuentra el gobierno corporativo. Aplicar las buenas prácticas relacionadas con el concepto de gobierno corporativo se puede traducir en sostenibilidad y crecimiento para las empresas familiares. Además de estas dimensiones existen un grupo de elementos que favorecen y restringen que este tipo de empresas alcance un estado deseado y que deben ser tomados en cuenta en todo momento.

Uno de estos elementos puede ser la gestión correcta de los procesos del negocio lo cual permite aumentar la capacidad de ganancia de la organización. El otro elemento es la responsabilidad ambiental la cual juega un papel importante en el desarrollo equilibrado del área donde esté ubicada la empresa y muestra una imagen de responsabilidad, auto-sostenibilidad y respeto social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Barrezueta, F.** La ventaja competitiva y sostenibilidad de las empresas familiares Mirador Económico. 2011. Available from Internet:<http://

www.miradoreconomico.com/2011/10/la-ventaja-competitiva-y-sostenibilidad-de-las-empresas-familiares/.

2. **Calvo, A.** Las empresas familiares. In., 2009.
3. **Dodero, S.** El secreto de las empresas familiares exitosas [online]. El Ateneo, 2002.
4. **Fumás, V.S. and Górriz, C.G.** La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. Edition ed., 2003. ISBN 978-84-95163-69-1.
5. **Machado, L. and Carolina, G.** Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares. In., 2010, p. 91.
6. **Mieses, I.** Claves de una Empresa Familiar Exitosa. Gestión. 2013. Available from Internet:<<http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/146-claves-de-una-empresa-familiar-exitosa>>.
7. **Ninahuanca, C.** Empresas familiares basan su éxito en la estructura corporativa. La República.pe. 2013. Available from Internet:<<http://www.larepublica.pe/30-06-2013/empresas-familiares-basan-su-exito-en-la-estructura-corporativa>>.
8. **Weske, M.** Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures. Edition ed.: Springer, 2007. 372 p. ISBN 978-3-540-73521-2.