

Empresas familiares en México

Retos y oportunidades

Por Víctor Béjar

A veces asociamos el concepto de empresa familiar a pequeñas empresas, carentes de tecnología, con escasos recursos financieros y sistemas administrativos incipientes o inadecuados, pero esto no es así, baste mencionar empresas tan conocidas como Bimbo de la familia Sertvije, Grupo Cemex del Ing. Zambrano, Televisa de los Azcarraga, Grupo Posadas también de otra rama de la familia Azcarraga, Elektra de la familia Salinas, Laboratorios Médicos del Chopo de la familia Pérez o Los bísquets de Álvaro Obregón de la familia Reséndiz y qué decir de Grupo Carso del Ing Slim, el hombre más rico del mundo, para darnos cuenta que la empresa familiar está presente, generando enormes recursos y siendo fuente de empleo de mucha gente, de hecho, de acuerdo con el reporte de la Family Business Magazine diez de las 250 empresas más grandes del mundo son empresas familiares mexicanas, existen adicionalmente otras que se definen como pequeñas y así entre todas llegamos a un 87% que son empresas familiares del gran total de empresas en México.

Según datos del INEGI (censos económicos 2009) en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país,

¿Qué es una empresa familiar?

Es una empresa de cualquier tamaño en la que la propiedad de la misma es de una persona o una familia.

Origen de la empresa familiar

El negocio familiar se inicia cuando un emprendedor visionario detecta un área de oportunidad en el mercado y creando un producto o servicio funda una empresa, sus recursos a veces limitados los suple con muchas horas de trabajo, apoyado en ocasiones por la esposa o algún miembro de la familia, también compadres o amigos y logrando con ese enorme esfuerzo ser de las dos de diez empresas que consiguen sobrevivir y convertirse en una generadora de riqueza.

La sucesión a la primera generación es entre otros el gran reto

Los años pasan, los hijos crecen y aquel hombre fundador de la empresa empieza a incorporar a los miembros de la familia, que mejor que ellos para continuar con el negocio, pero esto no es tan sencillo la gran mayoría de las empresas no logran dar continuidad a los negocios madre, es decir aquellos con los cuales iniciaron.

De acuerdo a las estadísticas recientes el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la tercera generación, que por lo general, disuelve los activos creados. Es bien conocido el refrán: la Primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo.

Existe toda una estrategia para garantizar la permanencia de la empresa en las sucesivas generaciones pero antes de llegar a este punto vale la pena analizar la complejidad de la operación en una organización en donde el gerente de administración es además el hijo del dueño y la directora de Recursos Humanos la hermana de la esposa. Donde y como delimitar las relaciones familiares y las propias de la organización es uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar. Recuerdo un día que visitando al dueño de una empresa familiar, un estimado amigo con el que compartí el desayuno me pidió que fuéramos a sus oficinas llegamos a las 10:30 y ninguno de los tres gerentes había llegado, hay que aclarar que además de gerentes eran sus tres hijos. ¿Qué hago me pregunto? Y esa es una pregunta que se hacen muchos dueños de empresas exitosas que ahora están siendo manejadas por la segunda generación, pero no acaba ahí el problema, platicando con esos gerentes a quienes también conozco, porque fueron mis alumnos en la Universidad ¿cómo se sentían en la empresa? la respuesta, muy semejante entre los miembros de la segunda generación fue: mi papá dice que se va a retirar pero sigue viniendo todos los días y se mete en todo y no nos deja trabajar ¿quién tiene razón y como resolver este conflicto?, no es fácil, recordemos al príncipe Carlos de Inglaterra, puede ser que el anhele ser Rey hace mucho tiempo pero mientras su madre la Reina no abdique a favor de él, tendrá que conformarse con ser el príncipe heredero.

¿Cómo afecta a la empresa todo este enredo que no tiene que ver con los negocios pero incide en ellos? Generalmente los efectos son desastrosos por eso pocas muy pocas empresas familiares logran pasar a segunda o tercera generación.

Soluciones a los conflictos en la empresa familiar

Una de las acciones más importantes a realizar es separar la empresa de la familia y establecer reglas claras que establezcan que el negocio es el negocio y que no deben mezclarse los asuntos de la familia con ellos y que incluso cuando no exista el talento entre los miembros de la familia habrá que contratar personas ajenas a la familia. Eso está muy bien dicho, lo dicen los expertos, pero recordando esa vieja historia de soluciones simples de enunciar pero difíciles de llevar a cabo ¿quien le pone el cascabel al gato?

El manejo de emociones, luchas de poder, intereses encontrados son solo algunas de las razones por las que llevar a la práctica las propuestas racionales se hace difícil sin embargo cuando de veras se desea trascender vale la pena realizar el esfuerzo y lograr ser de las pocas, muy pocas empresas que llegan al centenar de años.

Preguntas provocadoras

1. ¿Deben los fundadores retirarse y dejar a sus hijos al frente del negocio?
2. ¿Llevar el mismo apellido garantiza que se ha heredado el talento empresarial?
3. ¿Puede el dueño mantenerse actualizado?
4. ¿Qué pasa si el fundador muere o queda incapacitado permanentemente?
5. ¿Qué hacer si el heredero natural no está interesado en el negocio?