

EMPRESAS FAMILIARES COM MAIS DE 200 ANOS

Las historias y sagas de empresas familiares que desaparecen antes de llegar a la tercera generación son bien conocidas y merecen, constantemente, una intensa difusión a través de los diferentes medios de comunicación. Pero hasta ahora poco se han estudiado y conocido los casos de familias de negocios que han superado la barrera de los 100 o 200 años. Y por esta razón se hace aún más importante, conocer las razones que determinaron el éxito de las empresas, el control familiar, que alcanzó la categoría de bicentenario. Y uno de los primeros puntos que se hace digno como registro de análisis y conocimiento de este proceso de longevidad, es que todas estas empresas siguen siendo controladas por las mismas familias que dieron origen a él.

Un segundo punto culminante es que esta longevidad es el resultado de un proceso continuo que no sólo involucra a la empresa y su mercado. Pero es lo suficientemente amplio como para que tanto la familia como la finca también merezcan una atención muy especial. Especialmente desde el punto de vista de que, además de una familia empresarial, sus componentes deben prepararse para el papel de los accionistas. Este vínculo se deriva tanto del legado y de los valores recibidos, como del capital heredado. Y esto requerirá, con cada nueva generación, habilidades y conductas que agreguen valor, tanto material como moral, al conjunto – individual y colectivo – que cada heredero reciba y administre.

La investigación de dos profesores, Alden G. Lank y Monica Wagen, sumada a la experiencia de una quinta generación heredera de una de estas empresas, Bill Gordon, de la industria escocesa de bebidas William Grant & Sons, ha sido capaz de enumerar las características determinantes de la longevidad de las empresas familiares de más de 200 años. Y a continuación relacionamos algunos de estos, con un comentario.

Comenzando el análisis por los determinantes del éxito desde la perspectiva de la empresa, se identificaron los siguientes: Preservar y desarrollar un desempeño fuertemente competitivo en relación con el negocio; Mantener un enfoque claramente estratégico y a largo plazo; Tener un nicho de acción muy claro y centrarse firmemente en él; Asegurar que la marca permanezca, a lo largo del tiempo, como una marca de alto valor añadido; Desarrollar un sistema de distribución eficiente de sus productos y servicios; Establecer una conducta de apertura a oportunidades que permitan alianzas estratégicas de fuerte valor añadido y complementariedad; Crecimiento a través de una política de adquisiciones agresiva; Diversificar siempre teniendo como estrategia para agregar valor al producto principal; Mantener una política de mercado en la que los ingresos provienen del 60 por ciento del mercado extranjero; Por último, preservar una fuerte capacidad de adaptación a las demandas del mercado -clientes, proveedores y competidores-.

Lo que se puede aprender de este conjunto de factores es que una de las características de las empresas familiares de larga duración, y la estrategia de negocios exitosa, es una visión a largo plazo. Su misión, planificación y acciones tienen en cuenta los intereses de un grupo de accionistas, combinados con el órgano ejecutivo, para las generaciones futuras. Tanto desde la perspectiva del mercado como de sus controladores. Se evitan las medidas a corto plazo, muy típicas de los grupos ejecutivos firmemente comprometidos con los resultados vinculados a bonificaciones y recortes abruptos de costos.

Al ampliar este análisis en las perspectivas de la Familia y el Patrimonio, aún teniendo en cuenta el bono corporativo y la importancia de preservar el control del capital, encontraremos otro

conjunto de factores que, aunque pueda parecer complementarios, tienen la misma relevancia que los ya presentados, desde la perspectiva de la empresa.

Veamos entonces algunos de ellos: Crear y mantener, tanto en la familia como en la sociedad, una visión común y compartida; Corregir, en los mismos casos, estrategias alcanzables; Estructurar instituciones de gobernanza apropiadas tanto para la familia como para el control; Establecer, compartir y comprometer todos los componentes, con una clara separación de funciones de todos los componentes de los diferentes sistemas; Admitir la existencia de conflictos y crear sistemas ágiles y legítimos para gestionarlos; Desarrollar e implementar políticas de Recursos Humanos para toda la familia a través de Acuerdos, Protocolos y Código de ética; Establecer formas y comportamientos de facilitación que puedan atraer, a la organización, ejecutivos no familiares competentes; Estructurar un proceso de sucesión eficiente tanto dentro de la familia como en la sociedad; Estar atentos y actuar preventivamente en asuntos legales y fiscales;

Crear programas educativos para los más jóvenes sobre el significado de ser parte de una familia de negocios; Mantener cursos y eventos para la formación de herederos para el papel de accionistas; Organizar eventos para que la familia se divierta y amplíe su integración; Crear y mantener actualizado el Acuerdo de Accionistas; Priorizar la empresa ante la familia en todos los procesos de toma de decisiones y gestión de conflictos; Estimular el orgullo y la pasión de pertenecer a una familia de negocios; Preservar un espíritu de independencia y búsqueda de la realización personal y profesional como compromiso de cada uno.

Una rápida observación de este conjunto de factores muestra cuánto se hace necesario un proceso educativo de las familias y sus componentes para el desempeño de sus diferentes funciones en el contexto de una empresa de control y gestión familiar. Y el uso de la palabra proceso es muy apropiado en la medida en que este desafío se renueva, y modifica, con cada nueva generación.

Una de las conclusiones importantes de todo este trabajo, que refuerza la orientación que hemos seguido en los procesos de apoyo a la empresa nacional, es que la sucesión en la empresa familiar no se limita a encontrar sucesores cualificados para la gestión empresarial. Tan fundamental como tener buenos gerentes, familia o no familia, es tener una familia y accionistas conscientes y profesionalizados para sus diferentes retos.

El ejemplo de las empresas de larga distancia merece ser visto y analizado con interés. Nada debe ser imitado porque cada caso es un caso. Pero, protegiendo las peculiaridades de cada familia, patrimonio, sociedad y empresa, las referencias pueden ser útiles. Especialmente en un país con nuestra diversidad cultural.