

LAS EMPRESAS DE FAMILIA Y LAS CRISIS

Empecemos por determinar que entendemos como empresa de familia, diciendo que es aquella en que los miembros de una misma familia y sin importar el grado de parentesco trabajan en diferentes puestos de la organización o poseen a través de acciones cuotas de capital o alguna otra forma, parte del capital de la empresa.

Ante todo y teniendo en cuenta que mucho se ha dicho y no tanto se ha escrito sobre el tema, que es a mi juicio, completamente falso que sea un emprendimiento negativo. Muy por el contrario deberíamos reconocer que es más abundante de lo que creemos e imaginamos. Existen desde grandes empresas hasta minúsculos emprendimientos entre esposos. Creo en definitiva que es la célula de la sociedad., así como la concebimos, para algún emprendimiento donde hace falta más de una persona para llevar a cabo un proyecto. Algunas publicaciones señalan que en Estados Unidos las sociedades de familia, incluyendo las abiertas, representan el 90% del PBI, en tanto que en Argentina lo hacen en el 75%., de dicho producto. Sin entrar a historiar, veríamos que en el país del Norte la mayoría de las grandes corporaciones actuales han sido en esencia emprendimientos familiares, y si hoy en la actualidad cotizan sus acciones en los mercados de valores y como tal son sociedades abiertas, la capacidad decisoria se encuentra en manos del grupo familiar que la creó. Lo mismo ha ocurrido en Europa y Argentina no escapa a esa fórmula. Ejemplos de ello los tenemos a través de Loma Negra de la familia Fortabat; Socma de la familia Macri; Sociedad Comercial del Plata de la familia Soldati; Bunge y Born, Pérez Companc, Supermercado Norte, Martha Harff, etc, etc, etc.

Como vemos podríamos decir que en función de lo apuntado, sólo basta formar una empresa de familia para tener asegurado el éxito. Sin embargo esto no es así. Las estadísticas señalan que sólo un tercio de las empresas que se crean llegan a la generación siguiente, y un décimo a la tercera generación.

Creemos sin lugar a dudas que lo más conflictivo de este tipo de sociedad surge de las relaciones duales, esposa / socia, padre / jefe, nuera / socia, etc.

Esta conclusión la obtenemos de haber asesorado a empresas de familia durante más de 30 años. Como sabemos en la Argentina la mayoría de las PYMES son empresas familiares y por los ejemplos citados, aún las grandes que cotizan en el Mercado de Valores y que no

superan las cien, también lo fueron en su momento. De ahí que ejerciendo la profesión en forma independiente es casi imposible no trabajar sobre ese segmento. Esto nos ha dado una experiencia, como para poder afirmar lo dicho sobre las relaciones duales y la forma de gestionarlas. En los párrafos siguientes al hablar de Características de la Crisis, hemos esquematizado lo más posible el tema, pero queremos dejar en claro que las soluciones son a medida, pues el juicio e intuición es sumamente valioso y de allí que las empresas paguen más la experiencia madura que la brillantez verde.

Características de la Crisis

1.-Problemas

1.1 Exceso de intimidad y falta de definición de tareas entre los miembros

Veranean juntos, comparten los fines de semana. No hay contacto con el exterior, es decir no se nutren en los cambios que se producen en su alrededor, los métodos son anticuados y todos hacen de todo. Surgen problemas al no estar definidas las áreas de responsabilidad y se generan roces cuando uno cree que el otro ha hecho la tarea. En muchos casos suele ocurrir que las dificultades se minimizan porque algún miembro toma a su cargo informalmente la responsabilidad total, lo que también le acarrea dificultades con los restantes miembros al suponer estos que se arroga poderes que no le corresponden.

1.2 Patriarcado donde uno dirige absolutamente todo y los demás lo reciben como una asignación.

Este es un claro ejemplo del poder dictatorial. Hay varios ejemplos de este sistema del que no vamos a mencionar ninguno por razones obvias. Lamentablemente es muy frecuente y nace a partir de que quien lo ejerce se cree el dueño único de la verdad y no admite ser siquiera criticado en sus decisiones. Además suele ir acompañado de la creencia que los demás no podrían de ninguna manera tener mejor destino que el que se le ha asignado y deberían estar agradecidos de las funciones y los ingresos que se le

asignan. Generalmente deben darse determinado tipo de caracteres en los mandados pues de lo contrario no permanecerían en la empresa, salvo por presión ejercida sobre otro familiar directo. A veces este poder dictatorial es ejercido desde la sombras por la esposa del principal dueño.

1.3 Fallecimiento del padre y la continuidad por la esposa sin la suficiente información y conocimiento.

Se deben dar determinadas características. El fallecimiento se produce a edad temprana o no hay hijos que hayan sido preparados como continuadores. A su vez la esposa estuvo alejada del negocio y se ve en la disyuntiva de tener que asumir el liderazgo o perder su medio de vida. Esto demanda un esfuerzo para el que no está preparada y puede hacer que entre en riesgo al perder los elementos valiosos de la organización que no aceptan órdenes inadecuadas, o que de acatarlas conduzcan a la firma a la debacle. También suele producirse este fenómeno cuando el jefe fallecido tenía las características del patriarcado.

1.4 El ingreso de un familiar a la empresa sin los requisitos previos a su inclusión, o el forzamiento y creación de un puesto para ese individuo.

Esto surge por la creencia de que cada uno de los miembros de la familia deben tener un lugar o puesto asegurado en la organización. De allí deviene que si el sobrino A tiene el puesto de Gerente Administrativo, al sobrino B démosle una Gerencia de características parecidas y de iguales ingresos. Como no puede haber dos Gerencias Administrativas creemos la Gerencia de ventas del MERCOSUR que depende del Gerente de Ventas y que no generará problemas pues es el tío de A y padre de B. Faltaría tal vez agregar que la empresa sólo actúa en el mercado local. A menudo esto trae como consecuencia que quien hacia su trabajo con total dedicación y capacidad se relaje a partir de ver que alguien puede acceder a determinada posición sin haber realizado esfuerzos o desarrollado conocimientos afines a la posición que se pretende o crean. Como se ve no sólo es problemática o defectuosa la medida tomada sino que produce el doble efecto de incorporar alguien no necesario con su correspondiente costo sino que además arruinamos a un recurso humano capaz y eficiente.

1.5 Uno o varios familiares reciben sus asignaciones sin interesarse en los problemas de la empresa.

Esto tiene mucho que ver con comportamientos dictatoriales del “patriarca”, de conductas desgastantes como las indicadas en el punto anterior o de ambas. Esto determina que los integrantes no tengan interés en hacer conocer sus opiniones bajo la premisa de que no son tenidas en cuenta, por lo tanto adoptan una posición facilista perciben sus retribuciones sin ningún tipo de interés por lo que hacen. Como contribución negativa al contexto se pierde la comunicación entre los integrantes, la apatía ingresa a la empresa y si no se remedia a tiempo puede acabar con ella, en la medida que más y más integrantes adopten esa postura.

1.6 Los ascensos son en función del parentesco edad o sexo

La organización que se nutre fundamentalmente de los familiares, hace diferencias discriminatorias. Se prefiere a los hombres antes que a las mujeres. Se prefiere a los familiares directos antes que a los indirectos, esposa/o, hermano, hermanastro, hijo sobrino, etc. Se elige a los jóvenes y no los de mediana edad, o viceversa. Esto acarrea múltiples dificultades pues esto a veces se combina entre las tres discriminaciones, dando un resultado aún peor. Pero lo cierto que el adoptar una conducta discriminatoria impide que accedan a los cargos aquellos que están mejor capacitados y arroja un manto de injusticia sobre los que no son elegidos o tenidos en cuenta.

1.7 Durante años se mantiene el mismo producto

Esto sobreviene cuando existen situaciones derivadas del 1.1 La falta de comunicación con el medio que los rodea les impide ver la realidad que los circunda. Los cambios tecnológicos, las condiciones de un mercado cambiante, las nuevas necesidades o exigencias de los clientes, no son tomados como un dato importante y por lo tanto no cambian la conducta. No es este el único motivo de no actualizarse. Existe también el caso donde la empresa llevada por personas de determinada edad, ponen los acentos en

lo que denominan la tradición familiar y no quieren apartarse de eso. Algunas veces con el argumento que si esto nos dio para vivir los últimos 30 años para que cambiar. También porque los mayores que están próximos a retirarse no quieren poner en riesgo lo que sería su retiro con “aventuras” de los más jóvenes que quieren innovar o probar, a veces con cierto riesgo, otros horizontes o productos.

1.8 Las situaciones personales, divorcios, segundos matrimonios, separaciones.

Esta es una de las grandes dificultades que afectan a las empresas de familia. La falta de previsión de situaciones tales, como por ejemplo divorcios, arrastra a la empresa y de acuerdo al tamaño y función de los involucrados, puede terminar en debacle. Además como pasa en el plano familiar, algunos miembros toman partido por alguno de los esposos en litigio lo que agrava aún más esta situación. Este es un caso típico de la falta de separación entre lo familiar y lo empresario. A mayor abundamiento, los segundos matrimonios traen aparejados también un ingrediente adicional cual sería la calidad de socio no perdida por el divorciado y el potencial derecho del nuevo contrayente a inmiscuirse en los negocios sociales o ser designado dentro de los cuadros de la sociedad. Estas situaciones provocan un grave deterioro de las relaciones entre los socios / funcionarios que a veces mantiene prácticamente inactiva la operatoria social y puede hacer colapsar la misma. La experiencia indica que aquí nace el 80% de la escisiones y divisiones societarias, que en algunos casos provoca una tirantez entre una y otra sociedad nueva, que ni siquiera el peor de los competidores, es más peligroso que éstos entre ellos.

Hasta aquí hemos hablado sólo de los problemas y sus posibles consecuencias. Ahora trataremos de hablar de posibles soluciones, reiterando que no hay soluciones mágicas ni recetas a aplicar en todos los casos. Muy por el contrario siempre deberán hacerse de acuerdo a la empresa, sus integrantes, sus personalidades, la posible causa de crisis y todos los demás elementos que desencadenan o pueden generar un conflicto. Esto no es nada fácil y exige un importante número de horas en conocer y ver cuales son las actitudes posteriores de acuerdo a lo que se aconseja.

Posibles soluciones

1.- Identificar el problema y de quien o quienes lo ocasionan.

Tal vez esto sea más bien una etapa, pero tiene mucho que ver también con reconocer que existe una crisis. Va de suyo que si no se tiene en cuenta que ella existe es sumamente difícil poder gestionarla. Por ello es importante tener en claro cual es el meollo del problema y quienes lo generan, para actuar en consecuencia. Nuestra ayuda debe consistir en desbrozar lo que nos comentan y determinar cual es la causa que da un funcionamiento deficiente. Aquí es sumamente importante nuestra experiencia en casos similares.

2.- Planificación del futuro en lo previsible.

Por supuesto que el aditamento de previsible incluye sólo aquellas cosas que tiene un grado importante de ocurrencia, de no ser así nos constituiríamos en un oráculo cosa que dista mucho de que lo seamos. Aludimos esencialmente a cosas tales como sucesiones en el mando, posibles divorcios, e incluso el fallecimiento. Es sumamente importante que para evitar el colapso y sus consecuencias, este tipo de ocurrencias estén previstas. Ello permite normalizar situaciones ante las cuales se producen caos y vacíos de mando.

3.- Mejoramiento de la comunicación entre sus miembros.

Cuando hablamos de comunicación nos referimos a la que se produce hacia arriba, abajo y lateral en la línea de mando. Incluso debe haber comunicación fluida con aquellos que no estando en la empresa deben recibir información oportuna y precisa respecto de sus intereses o participación. A menudo sucede que algunos creen que hay falta de comunicación cuando alguien no presta atención a los pedidos que formula. Esto no es así, allí simplemente existe un deseo de mandar o una falta de obediencia si la demanda es genuina. Tal vez sea más importante la comunicación con aquellos que están fuera de la empresa, como socios, que con los que permanecen dentro de ella, pues estos la tienen a diario.

4.- Retiros familiares

Este procedimiento es sumamente importante cuando se trata de empresas con numerosos miembros familiares. Deben tratar de hacerlo lejos de la empresa, durante 2, 3 o 4 días y deben concurrir la totalidad de los miembros, aún aquellos que no trabajan en la empresa o que tienen intereses indirectamente (el socio es el esposo, o el hermano, o el padre, etc.) Este sistema permite fortalecer las relaciones entre los miembros, informarse adecuadamente de lo que pasa, ser escuchado y opinar sobre temas que a veces por llegar por interpósita persona está teñido de subjetividad. Las soluciones que salen de este evento tienen la particularidad que son consensuadas y que no pueden ser desconocidas por nadie. Si el grado de dificultad de estos retiros es de cierta magnitud, por el posible desarrollo desordenado, es conveniente que exista un moderador que por ser externo reúne un predicamento distinto de aquellos miembros de la familia.

5.- Consejo de familia

Este es un típico procedimiento para anular los efectos del patriarcado. Es la constitución de un cuerpo consultivo que pautе guías de acción y esté informado de la gestión total. A su vez debe cumplir con el requisito de información a los demás. En la práctica existe cierta deformación de esto cuando el patriarca accede a la formación del consejo, pero lo desvirtúa pues lo usa solamente para que lo escuchen a él. En definitiva debe funcionar como si fuera un Consejo Asesor, o si es necesario como un Directorio de sociedades anónimas.

6.- Capacitación de los sucesores

Este tema aunque parece obvio, no lo es tanto, pues genera tensiones en el seno de la empresa donde entran a tallar intereses de toda índole. Pero lo cierto del caso que se debe tratar de imponer una buena medida, generada en que los sucesores deben ser los más aptos y más capacitados para la supervivencia de la empresa. Tal vez el mejor argumento es que todos verán asegurados sus ingresos si quien o quienes dirigen la misma son los más capaces. Sin perjuicio de esto desde el principio debe tenerse como meta la capacitación a todo nivel dentro y fuera del seno de la empresa. Sería bueno que la determinación de quien

debe conducir la misma el día que se produzca la sucesión sea derivada de un Consejo de Familia o producto de un Retiro.

Como Uds. podrán apreciar esta es una apretada síntesis de lo que deriva de nuestra experiencia en la gestión de crisis, en el seno de la empresa de familia. Puede que muchos de los lectores vean identificados algunos de los problemas vividos en estos párrafos. Lo importante sería que puedan aplicar algunas de las posibles soluciones que aquí se dan, con la salvedad puesta de manifiesto a lo largo de todo lo expuesto, que no se engañen que esta no es una receta mágica, y que deben estar dispuestos a insumir muchas horas y esfuerzo para llegar a una solución acorde a las personas involucradas y a las circunstancias.

Enfoques, Editorial La Ley