

## EMPRENDEDOR

Responsable: **MARIANA F. MALDONADO** [mariana.fernandez@eluniversal.com.mx](mailto:mariana.fernandez@eluniversal.com.mx)

# El secreto para que tu empresa perdure

El camino para que una empresa familiar se institucionalice es difícil y lleva tiempo, pero es esencial para sobrevivir en el largo plazo

**P**ara pasar de un negocio pequeño formado con el objetivo original de ganar dinero para sobrevivir, a una empresa institucional que perdure generaciones, se necesita dar grandes pasos. Las compañías familiares en México son el motor de la economía ya que constituyen 99.5% de las firmas, según datos del último censo proporcionadas por KPMG.

Desgraciadamente, la mayoría de estas organizaciones que se crean en el seno de la familia no da los pasos para convertir a su negocio en un ente capaz de funcionar sin el sucesor y de sobrevivir a través del tiempo, y la mala noticia es que no tienen una larga vida.

De hecho, se mueren muy rápido. Las cifras varían un poco pero entre seis y siete de cada 10 mueren durante la primera generación, a la segunda llega una de las tres restantes, según cifras de KPMG. Apenas 85% llega a la tercera generación, de acuerdo con las cifras de PWC. La

meta a la que deberán de caminar no es un proceso fácil pero vale la pena: se le denomina institucionalización.

“El gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo es la institucionalización”, sostiene un estudio de la consultoría PwC. Es un proceso que no será rápido y que necesita análisis cuidadoso, objetividad, y de valentía para tomar decisiones, asegura Jesús González, miembro de la comisión de gobierno corporativo de **Coparmex** Nacional y consultor de KPMG.

La institucionalización puede definirse, según un estudio de KPMG, como la elaboración de “un proceso claro, ordenado, eficiente y probado que permita ser reproducido en diversas ubicaciones y circunstancias, sin que de forma obligada esté siempre la misma persona para actuar, ejecutar y supervisar la operación”.

En un contexto familiar y de pequeña o mediana empresa, esto se vuelve complicado debido a que muchas veces la toma de decisiones recaen en una sola persona.

La institucionalización es un paso natural que tiene que realizar la empresa para no cerrar en la siguiente generación, asegura el especialista de la empresa de consultoría.

Así es el proceso natural de estas organizaciones: “Conforme va creciendo la empresa, va creciendo en paralelo la familia, entonces hay más riqueza, más manos que ayuden, pero desgraciadamente llega un momento en el que la familia, si la empresa no se institucionaliza, así como la familia fue el gran motor, puede volverse el gran reto y riesgo de la empresa”.



Continúa en siguiente hoja

Fecha <b>26.05.2015</b>	Sección <b>Cartera</b>	Página <b>7</b>
----------------------------	---------------------------	--------------------

### El primer paso

Lo primero que se tiene que trazar es una estrategia y se tienen que fijar objetivos. Se le ha llamado planeación estratégica. Muchas veces se puede convertir en un proceso complejo y se ha teorizado mucho al respecto, pero esencialmente es saber hacia dónde se quiere ir y cómo se va a llegar a la meta.

“La planeación estratégica no se asume a partir de que el crecimiento del negocio ocurre automáticamente, sino que ocurre cuando se dan ciertos pasos específicos y planeados para lograrlo”, sostiene el estudio *Papel especial de planificación estratégica de la empresa familiar* del Family Firm Institute.

En México, las organizaciones no suelen tener una estrategia, ya que éste es un error común en listado por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros: “Las pymes van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa”.

### Estructura clara

Es necesario decidir quién va a hacer qué al interior de la organización. “Necesitas darle orden, normalmente las empresas familiares tienen

como riesgo y reto que cuando la familia crece todos sus miembros quieren meter la mano en todo y creen que son dueños, meten la mano en las finanzas, compras en las ventas y es muy difícil asignar responsabilidades”, explica el especialista de KPMG.

En este sentido, es necesario realizar una estructura organizacional que esté ligada a la planeación estratégica para que puedan orientarse al logro de objetivos.

“Los sobrevivientes a largo plazo usualmente comparten un acercamiento a la gestión a través de la meritocracia”, sostiene un análisis de la consultoría global McKinsey.

### Medición

Es lo que casi ninguna empresa familiar mexicana hace, sin embargo, debería de implementar. La planeación y la estructura organizacional deben estar acompañadas de indicadores que permitan medir conforme se va implementando las estrategias de crecimiento.

“Si quieren vender en un año el doble, no se deben esperar al 31 de diciembre para ver qué sucedió y que sólo se vendió 10% más, así que falló 90%. Deben tener indicadores para revisar recurrentemente, para marzo tengo que haber incrementado tanto las ventas, para julio otro tanto, y si no se logra, replantear la estrategia y

encontrar cual es el error”, explica el experto de KPMG.

### Gobierno corporativo

Son las reglas para gobernar y supervisar la empresa, esencialmente. No importa el tamaño de la organización, sino que es necesario poner límites de quién puede hacer qué. En el gobierno corporativo está constituido por tres elementos: el Consejo de Administración, la Asamblea de Accionistas y la gerencia. El primero se encarga de definir la estrategia, el futuro, las inversiones e incluso el nombramiento y remoción de directores, según define el estudio *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.

El segundo es el “órgano supremo” (son los dueños del dinero) que define una línea de conducción y el tercero es quien ejecuta y quien “abre y cierra la cortina” en el día a día.

Esto claro, en un mundo ideal. En la realidad este proceso no tiene que seguirse al pie de la letra, pero lo importante es definir bien qué es lo que puede cada quien tanto en lo individual como en lo colectivo.

“Si alguien toma la decisión de vender el edificio, es una decisión importante, es una decisión que vale la pena discutir de una forma plural”, explica el especialista de KPMG.

### Las cabeza fría y el corazón caliente

Es el coco de las empresas familiares, el separar el amor de la toma de decisiones. En estos casos, la propiedad se suele confundir mucho. Los hijos de los dueños llegan a querer sentir dueños y a tomar decisiones como si lo fueran. En este sentido, es necesario que separen los tres pilares: la familia, el negocio y la propiedad.

“Una decisión que a corto plazo es dolorosa porque no es sentimental, puede ser benéfica a largo, porque si a la empresa le va bien, a la familia le va bien, pero muchas ocasiones la compañía privilegia decisiones de corto plazo y las decisiones se toman con el estómago”, explica el experto.

### Sucesión

Es importante tomar en cuenta que el fundador o fundadora no va a durar para siempre y que es necesario ir planeando para entonces.

Desafortunadamente, esto no sucede comúnmente en las empresas familiares mexicanas. Según cifras de PwC, 75% no ha elegido un sucesor y 88% no tiene un plan para hacerlo. Seguramente será un proceso largo pero en éste, tienen que ganar los méritos del sucesor no el lazo consanguíneo.

Fecha <b>26.05.2015</b>	Sección <b>Cartera</b>	Página <b>7</b>
----------------------------	---------------------------	--------------------

### Profesionalización

Todos estos puntos son necesarios para sobrevivir a largo plazo pero aunado a esto se encuentra la profesionalización. Los líderes necesitan capacitarse en el área de negocios y en general, de todos los aspectos que atañen la operación y la puesta en marcha de ésta.

“Ya no sólo es suficiente saber hacer un mueble, sino que es necesario ser bueno en contexto de negocios, lo vemos en empresas mexicanas que han ido creciendo, el papá a lo mejor no acabó la carrera pero hizo un buen negocio, pero los hijos ya se preparan en el área de negocios para darle una renovación y profesionalización”, ejemplifica Jesús González. ●

#### NUMERALIA

**708**

**MUEREN EN SUS INICIOS.** La mortalidad es altísima. Éstas son las empresas que fracasan desde la primera generación.

**DE LAS COMPAÑÍAS FAMILIARES** En México es el porcentaje de las empresas que no han elegido un sucesor.

**“El gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo es la institucionalización”**

**CONSULTORA PWC**

**“Muchas ocasiones la empresa privilegia decisiones de corto plazo y las decisiones se toman con el estómago”**

**JESÚS GONZÁLEZ**

Miembro de la comisión de gobierno corporativo de Coparmex Nacional y consultor de KPMG

## Cabeza fría contra emociones y amor fraternal

**La familia** es el motor de la empresa creada en ese entorno. Ella es la que la ha hecho crecer pero también la puede poner en peligro, ya que uno de los grandes riesgos es confundir los asuntos entre parientes con los de negocios.

Si se quiere crecer a largo plazo es necesario tomar las decisiones con la cabeza fría y dejar fuera las emociones, ya que éste es uno de los factores principales de fracaso de las empresas familiares.

Los problemas que hacen que no sobrevivan son la competencia comercial, la disociación de la entidad y los conflictos familiares, según señala la consultoría PWC.

## La columna vertebral

**Las empresas familiares** son las que mueven la economía mexicana y las grandes generadoras de empleos. De los 5.1 millones de organizaciones de este tipo que hay en México, sólo 0.2% son grandes y 0.3% son medianas. El resto está conformado por micro, pequeñas y medianas empresas. De éstas, 90% fueron formadas en el seno de una familia, según el último censo.

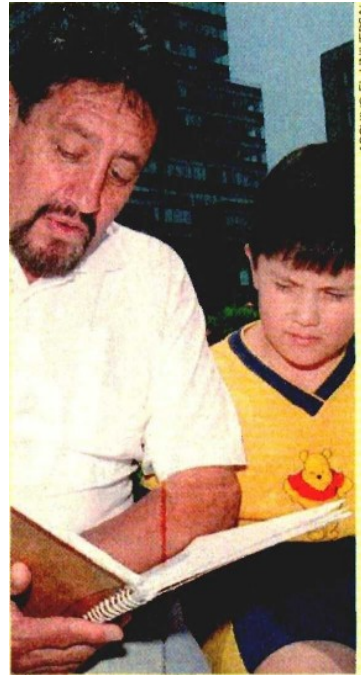


ARCHIVO EL UNIVERSAL

## Méritos matan parentesco... o deberían

**El proceso de sucesión** no se hace de un día para otro ni tampoco se empieza cuando el dueño se quiere retirar, sino que se necesita un plan específicamente diseñado para ello el cual puede durar incluso años. No será rápido pero es uno de los factores que ayudarán a que la empresa sobreviva más allá de la primera generación.

Ten en cuenta que el lazo consanguíneo, es decir, el que sea hijo o hija, o el sobrino más amado del fundador no es suficiente, la persona que se elija necesita tener habilidades necesarias para que pueda sustituir al dueño y pueda tomar decisiones.



Una gran parte de empresas familiares cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. Entre ellas se encuentra Televisa (familia Azcárraga), Elektra (familia Salinas), Comercial Mexicana (familia González), Grupo Carso (familia Slim) y Bimbo (familia Servitje).