



TRAMPAS FAMILIARES: UN OBSTÁCULO PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

**Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE)
Profesor Titular del INALDE
Especialista en empresa familiar**

**María Piedad López V
Asistente de investigación
Área empresa familiar - INALDE**

En nuestro artículo anterior, nos concentramos en definir el concepto de empresa familiar (EF), estableciendo las características que la diferencian de una empresa no familiar, además de presentar las causas que pueden llevarla a su desaparición, las cuales denominamos trampas familiares, con el compromiso de presentarlas en nuestra próxima columna.

Por lo tanto, el objetivo de este segundo artículo es definir las ventajas competitivas que tienen las EFs frente a las que no lo son, explicando como las llamadas *trampas familiares* pueden llegar a disminuir e incluso desaparecer dichas ventajas en detrimento de la continuidad de la EF.

Para tal fin, empezaremos explicando las ventajas competitivas de la EF y posteriormente presentaremos la primera de las siete trampas familiares, las cuales serán expuestas en nuestros siguientes artículos.

Las EFs difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta; ya que este tipo de empresas, además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la empresa.

Por lo tanto, las EF deben desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma, manteniendo y acrecentado la unidad familiar.

Tales habilidades pueden desarrollarse y consolidarse a través de las ventajas competitivas presentes en una EF.

Cuando hablamos de ventajas competitivas nos referimos a aquellas ventajas que realmente llevan a una empresa de este tipo a tener una mejor eficiencia y un mejor beneficio, relacionándose directamente con la rentabilidad de la empresa.

Existen varias características, que pueden ser entendidas como ventajas, las cuales diferencian a las empresas familiares de las que no lo son y hacen que estas sean exitosas, dentro de ellas, la más sobresaliente es el clima singular que genera el “sentido de pertenencia”.

Los fundadores que construyen una EF pueden llegar a sentir pasión por la misma, la empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce en *dedicación y compromiso*, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Tienen una responsabilidad familiar en común por la cual están dispuestos a consagrar más tiempo y energía en el trabajo. Este compromiso existente dentro de la EF no es sólo una fuerza oculta sino que se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un nivel de servicio mucho más alto.

Podría decirse entonces que esas ventajas competitivas que tienen las EF frente a las que no lo son, se traducen en **la unidad y el compromiso familiar** con la empresa, porque hay intereses comunes, entrega a un ideal; existe una autoridad reconocida, un sacrificio personal, una confianza mutua, una exigencia de lo mejor y un pensamiento a largo plazo.

Cuando estas ventajas se pierden, la EF corre el riesgo de pasar rápidamente de lo óptimo a lo pésimo, de transformar la unión en desunión, el compromiso en abstención, los intereses comunes en intereses en conflicto, la autoridad reconocida en facciones divididas, la confianza mutua en recelo, la comunicación en murmuración, la compenetración en odio personal y la flexibilidad en rigidez al cambio.

Las razones de la pérdida o disminución de las ventajas competitivas de una EF pueden ser atribuidas a una erosión en la familia propietaria o a la presencia de alguna de las **trampas familiares**, denominadas como los riesgos propios de la empresa familiar debido al traslape institucional entre la familia y la empresa, los cuales ocasionan errores frecuentes en su gestión, explicando su elevado índice de mortalidad.

Ya que las trampas familiares están estrechamente relacionadas con el alto índice de mortalidad de nuestras EF, es de vital importancia concentrarnos en la identificación de tales trampas y en las formas de actuar para evitar la desaparición de este tipo de empresas.

Por lo tanto, en este artículo nos concentraremos en la primera de las siete trampas familiares:

Primera trampa: Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una organización

Existe una gran diferencia entre ser el dueño y ser el directivo de una empresa. Todos sabemos que la propiedad de las acciones se adquiere por compra, herencia u otros mecanismos y también sabemos que la capacidad de dirigir se desarrolla mediante la experiencia y la formación.

La coincidencia entre propiedad y capacidad de dirección, se presenta en los primeros años de desarrollo de la empresa familiar y conforme a su evolución y al cambio de sus entornos competitivos, son necesarias nuevas capacidades estratégicas y directivas.

El ser propietario no garantiza ser un buen líder ni el tener las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa. Por lo tanto, hemos de formar a nuestros hijos para que sean buenos propietarios, directivos y/o ejecutivos según el caso, buscando mecanismos para que desarrollen habilidades directivas sin poner en peligro la empresa.

Los hijos, independientemente de la profesión que hayan elegido, necesitan adquirir los conocimientos básicos para formar parte de una Asamblea General de Accionistas. La formación que debe recibir un hijo para llegar a ser propietario debe concentrarse en entender las herramientas básicas que le permitan tomar decisiones acertadas sobre inversiones, reparto de dividendos y balances. En el caso en que el propietario familiar elegido para ser miembro de la Asamblea General de Accionistas no sienta que se está desarrollando profesional y personalmente, debido a motivos personales, deberá estar en condiciones de elegir a la persona apropiada para que lo represente en dicha Asamblea.

La formación que los hijos deben obtener para ser miembro de Junta Directiva es mucho más exigente. Se requiere un conocimiento en estrategia, estructura, sistemas de dirección (promoción, remuneración, evaluación), endeudamiento y sucesión. Los candidatos a ser miembros de Junta Directiva deben contar con mayor preparación académica (MBA preferiblemente en el exterior) y experiencia en cargos similares mayor a 5 años en otro tipo de empresas, además de manejar dos o tres idiomas de uso masivo a nivel internacional.

En cuanto a la formación ejecutiva, los hijos deben combinar su preparación con un poco de trabajo en espiral y la experiencia externa que les puede otorgar trabajar en otras empresas, ya sea en el país o en el extranjero, sumado a una formación académica relacionada con el ámbito empresarial.

Actualmente, al estar en una economía abierta es necesario que nuestros hijos tengan una cultura mucho más amplia. Por lo tanto, la formación debe ser en dirección de empresas aprovechando, por ejemplo un MBA en el exterior, o en el país pero con visión internacional y una práctica laboral en el extranjero en cargos operativos o aún mejor al nivel de staff corporativo en estrategia. Debido principalmente a que lo importante actualmente, es la búsqueda de nuevos nichos de mercado, pero con las anteriores ventajas de precio, costo y calidad, todas simultáneamente.

Este cambio de ambiente y de cultura le da a los hijos la capacidad de relacionarse internacionalmente sin depender de los contactos de sus padres.

En términos generales se busca una mezcla de trabajo externo e interno, al igual que una capacitación en dirección en instituciones reconocidas y bajo la supervisión de los miembros externos de la Junta Directiva.

En nuestro próximo artículo abordaremos la segunda trampa familiar: ***Confusión de los flujos económicos.***