

Autor: Juan Andrés Campillo Fuentes.

En primer lugar, me gustaría destacar que el objetivo principal del curso impartido ha sido conseguido satisfactoriamente, ya que los alumnos hemos adquirido competencias básicas para dirigir, gestionar y asesorar empresas familiares. Gracias a las diferentes ponencias de los excelentes conferenciantes reunidos, hemos adquirido una visión amplia sobre la problemática específica de los negocios familiares.

En el presente trabajo nos vamos a centrar mayormente en los retos que afrontamos en la transición generacional, pero también de la necesidad y complementariedad de conversaciones y de transmisión de información y conocimientos entre las generaciones.

Comenzaremos presentando una noticia deportiva que hubo en EE.UU:

- ✓ Padre e hijo compiten uno contra el otro en el evento más importante en EE.UU. de carreras de coches. El padre anuncia que se va a retirar y que es su última carrera. Y gana. Los reporteros se dirigen a él para preguntarle. Pero otros reporteros consideran que el ángulo más importante es el del hijo, que ha perdido. Le preguntan al hijo y contesta que ha perdido ya otras veces y que todo lo que sabe sobre coches lo ha aprendido de su padre, claro que esa carrera demostraba que **su padre no le había enseñado todo lo que él sabía.**

Y yo creo que esa es la realidad para la mayor parte de las empresas familiares. El mundo está cambiando y se deben actualizar las empresas a la dinámica competitiva global que estamos viviendo. Ya que se ha de proteger lo conseguido por la empresa familiar al posicionarse en el mercado, con una capacidad de competir, sobre la cual se debe hacer crecer este tipo de empresas.

Muchas veces las diferencias entre generaciones son motivos de complementariedad, no de conflicto, aunque lleven a conflictos. En esa tensión de perspectivas distintas, si podemos lograr un diálogo sobre estrategia y visión empresarial, ahí está la esencia para darle unas ventajas competitivas a la empresa familiar que no tiene ninguna otra empresa.

Me gustaría destacar lo que considero la esencia diferenciante de la empresa familiar con respecto a su futuro. Y es que es la única empresa que entreteje características y dinámicas del sistema familiar –como es el amor, el cariño- a las estrategias empresariales. Las empresas que logran capturar las dinámicas positivas de la familia y las que se rigen por las leyes naturales del sistema empresarial son imposibles de ganar en el mercado competitivo.

En resumen, comentaré cuáles son las complicaciones en la empresa familiar con respecto a la transición generacional. Qué estrategias podemos utilizar para ayudarnos y mejorar por tanto la posibilidad de continuar de generación en generación.

Estos son los factores que se están empezando a vislumbrar como altamente correlacionados con la continuidad de la empresa familiar:

- ✚ Las empresas familiares continúan, cuando incluyen en su proceso de transición generacional un crecimiento estratégico construido sobre las bases de lo que son ventajas competitivas establecidas por la empresa en la generación actual. Es decir, que hay un posicionamiento en el mercado y se estimula el crecimiento de la empresa respetando esas ventajas.
- ✚ Aquellas que triunfan han logrado promover amplia comunicación entre generaciones y entre miembros de la familia –activos y no activos-, entre las distintas ramas familiares. A veces, a través de consejos familiares o reuniones familiares donde hablan de los asuntos que les conciernen a los accionistas, a la familia, etc.
- ✚ Las que están teniendo éxito complementan los conocimientos de la familia propietaria con los conocimientos que traen de fuera gestores profesionales no familiares.
- ✚ Estas empresas enfatizan la preparación de la próxima generación y muchas veces dificultan la entrada de miembros de la familia, exigen por ejemplo, que trabajen fuera, pero una vez en la empresa familiar, se da prioridad al desarrollo de esa generación como personas, como líderes y no sólo de empresa, sino de familia también.
- ✚ El plan de continuidad se revisa continuamente por un consejo de administración cuyos miembros le piden cuentas al gestor propietario y suben el listón de las expectativas que hay con respecto a la empresa familiar.

Aunque en mi opinión, el factor más concluyente se podría identificar como **'trabajo en Equipo'**. Para ello es importante que entendamos que el problema entre iguales no es tanto la falta de una buena calidad de comunicación, sino la carencia de un verdadero diálogo. Por lo tanto, si esto es cierto, debemos entender que el diálogo surgirá de una comprensión profunda de lo que realmente significa la disposición a hablar entre iguales. Siempre que exista un mínimo de intención de arreglar las cosas, se puede conducir un diálogo ordenado entre personas que forman parte de una Empresa Familiar con sus múltiples problemas, pero también con sus grandes ventajas y fortalezas. De otra forma no se puede siquiera pensar en una resolución de conflictos de forma amistosa.

La principal diferencia entre la empresa familiar y otras empresas es la presencia de la familia, la coincidencia entre familia, propiedad y gestión y la complejidad que crea ello y el sueño de mantenerla dentro de esa familia propietaria, que es lo que distingue a la empresa familiar de otras empresa. Eso pone el reto, en segunda o tercera generación, de ver con quién tenemos que pelear para tener el control de la empresa.

Se requiere liderazgo y decisiones en el mundo altamente cambiante en el que vivimos y requiere decisiones ágiles de mucha flexibilidad. Y si pasamos a una

tercera o cuarta generación, y somos incapaces de tomar decisiones ágiles, estamos erosionando una de las grandes ventajas competitivas que tenía esa empresa. De ahí viene uno de los retos básicos.

Como ejemplo práctico de los conceptos expuestos hasta ahora, tomamos el sistema que tenía implantado en Mazarrón la empresa conocida como “**El Molinero**”, para el procesamiento y comercialización de productos cárnicos, hasta hace unos meses una de las más importantes de mi apreciado municipio y que según me he documentado, hace unos 35 años era mucho más importante, a nivel de producción, que la hoy omnipresente empresa de “**El Pozo**”.

Pues bien, dichas empresa han seguido caminos totalmente opuestos, ya que la empresa mazarronera se ha visto obligada a cerrar tanto fabrica, como matadero en este 2008, cuando las edades de la 2ª generación se encontraban ubicadas en el intervalo 16-29 años y al haber incurrido diferentes errores tales como:

- Ausencia de definición de las fronteras empresa-familia, lo cuál ha provocado muy diversos problemas familiares entre los componentes de la 1ª generación y transmitido algunas de dichas diferencias a los componentes de la 2ª generación.
- Falta de diálogo entre algunos componentes de la unidad familiar, lo que se traduce en falta de trabajo en equipo.
- Necesidad de mayor profesionalización de la empresa.
- Falta de ambición por hacer crecer la empresa.
- Excesiva facilidad para acceder a puestos de trabajo en la empresa por parte de miembros de la familia.
- Ausencia a la hora de inculcar la cultura de la empresa por parte de la familia, lo cuál se ha traducido en una falta de interés, en un amplio sector de los miembros de la 2ª generación de la familia.

Todos estos errores en la gestión de la entidad, han confluído en lo que hoy día se conoce como el principal factor para el cierre de la empresa:

- ❖ Maquinaria muy anticuada, prácticamente obsoleta para poder seguir siendo competitivos. Para ello, se haría necesario un desembolso multimillonario, del que ninguno de los miembros de la familia, puede o desea afrontar.

Tal y como se ha podido demostrar con el ejemplo real propuesto, cuando en una empresas las prácticas de gestión son utilizadas en la familia, que es el otro extremo. Para evitar que haya problemas, se han de definir claramente las fronteras entre empresa y familia. Cuando confundimos reglas familiares con la lógica de la empresa creamos problemas serios para la empresa familiar. Y el gran desafío es mantener una empresa saludable, una familia de generación a generación. A medida que avanzan las generaciones, hay más separación entre empresa y familia y se deben mantener unas reglas para hacer capaz el orden.