

La Primera Transición en la Empresa Familiar: del fundador al dueño

Por Manuel Bermejo



E

l éxito de gran parte de empresas familiares ha residido en la labor del líder emprendedor, en ocasiones fundador o, en otras, continuador. Personas enormemente comprometidas con el proyecto al que muchas veces consagran su vida. Infinita capacidad de trabajo y perseverancia para salvar las adversidades propias de la actividad empresarial. Con un agudo instinto para identificar oportunidades de negocio. Y con voluntad férrea para aprovecharlas.



Por lo general, el perfil del líder emprendedor es muy comercial. La gestión de las ventas de la empresa pivota entorno a la habilidad y credibilidad del líder emprendedor. Es lógico, y hasta sumamente recomendable, que en los inicios de una empresa el foco esté en la generación de negocio. Sin la observación de este presupuesto básico no hay empresa. Hay meras ideas y buenas intenciones. Precisamente, lo que distingue al emprendedor es esa capacidad de aterrizar las ideas y plasmarlas en modelos de negocios donde aparecen productos o servicios apetecidos por el mercado.

Cuando esto ocurre, las empresas crecen de microempresa a pyme y luego a mediana empresa. El crecimiento provoca internamente cambios muchas veces sustanciales: hay más empleados, se complican los asuntos de la financiación, se multiplican clientes o proveedores... También el entorno externo evoluciona con reacciones de la competencia que hasta entonces ni nos tenía en consideración, con irrupción de nuevos competidores tan frecuente en momentos como el actual por efectos como la globalización y las tecnologías.

Indudablemente, estos profundos cambios de panorama van a demandar en los líderes de empresas familiares nuevos desafíos. Generar negocio es un gran reto pero no el único. Y, a su vez, el desarrollo del negocio va dependiendo de más palancas. Aparecen nuevos temas en la agenda de prioridades: organizar, cuidar y seguir atrayendo personas talentosas, mejorar la rentabilidad del negocio que a veces se penaliza en crecimientos desordenados, construir marca y reputación, innovar en productos o procesos, mejorar productividades, estandarizar procesos, monitorizar el entorno, dotarse de herramientas que permitan gestionar mejor y más eficientemente una organización más grande y compleja, plasmar las ideas en planes concretos que utilizar para alinear interés o para atraer a los financiadores, empezar a vender fuera del mercado de proximidad, ir más allá del crecimiento orgánico... Eso por el lado del negocio, pues también, por el lado de la familia, el paso de los años nos sitúa ante nuevos escenarios como pueden ser las nuevas generaciones llamando a la puerta, la irrupción de la familia política, la sucesión en la propiedad....

Manejar estas transiciones obliga al líder emprendedor a evolucionar su rol. O bien, a que alguien, familiar o no, se encargue de las tareas que él no desempeña. **Lo que debiera ser innegociable es el ejercicio de la dueñez responsable.** Esta primera transición que, en el fondo, pasa por atender cuestiones que van más allá de la urgencia de las ventas del día o del mes

es crítica para la supervivencia de la empresa familiar. De hecho, líderes que no han visto esta necesidad acaban convirtiéndose en cuello de botella para sus organizaciones. O bien, la desatención de estas demandas acaba penalizando seriamente la competitividad de la compañía. Las empresas demandan una visión holística de la que emana una gestión con equilibrio; urgente e importante, corto y medio plazo, familia y negocio, siembra y recolección, valores tradicionales e innovación adaptativa....

No conozco una receta única para atender esta necesaria primera transición porque no hay empresas familiares iguales. Cuando hay varios socios, por ejemplo, en empresas fundadas por hermanos o por matrimonios, es fácil encontrar capacidades complementarias que facilitan el reparto de tareas. En otras ocasiones, ha sido la creación de un primer embrión de gobierno corporativo en forma de consejero de confianza o de consejo asesor el mecanismo que ha servido para gestionar el cambio. También, he visto modelos en los que el propio líder ha asumido que su rol debiera evolucionar y ha dejado en manos del equipo la gestión ejecutiva del día a día, reservándose para sí la atención a los asuntos de más calado para la futura continuidad de la compañía.

Desde luego, considero que haber creado y consolidado una empresa merece aplauso por lo titánico de la tarea. Pero resulta que en la empresa familiar, cuya razón de ser es la continuidad del proyecto en torno a valores compartidas, esa es condición necesaria pero no suficiente. Ejercer la dueñez responsable pasa también por acometer esta primera transición. Dotar a la compañía y a la familia de una robustez que sea la base sólida para su futura sostenibilidad. Obsérvese que estas circunstancias suelen darse en muchísimos casos en momentos en los que ya coexisten en las empresas familiares más de una generación. He sentido muchas veces en los fundadores que cuando les hablo de esta primera transición piensan que les quiero jubilar, o mejor dicho, que he recibido el encargo de los hijos de jubilarles. Nada más lejos. El reto va de mucho más que eso. Es el reto de la dueñez responsable. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Manuel Bermejo es experto en temas de empresa familiar y emprendimiento que combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo.