



POR | **SERGIO GARCÍA DEL BOSQUE**

DIRECTOR EJECUTIVO DE LA OFICINA DE CIUDAD DE MÉXICO DE SEALE & ASSOCIATES

# Ventajas y desventajas de una empresa familiar

**E**xisten varias razones por las que el entorno de negocios en México es muy diferente respecto de otras partes del mundo. Sin embargo, hay una razón que resalta sobre la mayoría: casi todas las empresas en México son familiares.

Más del 80% de todas las empresas en México son familiares. De estas, se espera que más de dos terceras partes desaparezcan antes de llegar a una segunda generación. Otro dato importante es que más del 90% de las empresas que cotizan en los mercados públicos en México tienen una clara representación familiar. Finalmente, somos el quinto país con más empresas familiares en el mundo.

Pero ¿qué distingue a una empresa familiar de otro tipo de empresas? Una empresa familiar se diferencia porque tiene el reto de satisfacer las necesidades de la familia, al mismo tiempo que busca cumplir con objetivos individuales del negocio al que se dedica. Este simple hecho presenta retos adicionales a cualquier otra empresa; por ejemplo: ¿quién se hace cargo del negocio en una segunda generación?, ¿cómo se debe heredar el negocio a los descendientes de los fundadores?

Les platico algunos ejemplos interesantes de situaciones que me han tocado vivir en repetidas ocasiones donde el factor familiar juega un rol importante en la empresa.

MÁS DEL 80% DE TODAS LAS EMPRESAS EN MÉXICO SON FAMILIARES. DE ESTAS, SE ESPERA QUE MÁS DE DOS TERCERAS PARTES DESAPAREZCAN ANTES DE LLEGAR A UNA SEGUNDA GENERACIÓN.



Representábamos a una familia en la venta de su empresa. El fundador era presidente y el hijo director general. Los dos le dieron su voto de confianza a un director financiero para que se hiciera cargo de las finanzas del negocio. Al analizar la empresa con detenimiento nos enteramos de que el director financiero estaba manipulando los números de la empresa para recibir mejores bonos.

Los accionistas no estaban preocupados por entender los resultados de la empresa, ya que sus necesidades familiares estaban cubiertas y este era el propósito fundamental de la empresa desde su punto de vista.

En otra venta que representamos, el fundador de la compañía acababa de morir y heredó el negocio a varias familias. Los accionistas despidieron al director general (familiar), ya que estaban peleados entre ellos. No existió un consenso de nombrar a un nuevo director por mucho tiempo.

Los accionistas estaban más preocupados por un tema de relación personal que por los objetivos de la empresa.

Otro caso fue el de la valuación de una empresa familiar. Cuando preguntamos al fundador por qué no había crecido más el negocio, teniendo tanta demanda, nos contestó: "Las utilidades son destinadas a gastos familiares, como casas, carros, vacaciones y estudios de los diferentes miembros de la familia. La familia tiene necesidades que están por encima de las necesidades de la empresa".

En otra oportunidad, representamos a un director general, que era hijo único, en la venta de su empresa. Nos sorprendimos por su gran conocimiento del negocio, a diferencia de otros directores generales con los que hemos tratado. Cuando le preguntamos cómo obtuvo tanta experiencia, nos comentó que estuvo involucrado en el negocio desde que era niño. La situación familiar ayudó al compromiso y conocimiento del negocio por parte del director.



Finalmente, representamos a un grupo familiar en la venta de su empresa. Cuatro hermanos dirigían el negocio en sus diferentes áreas. Los hermanos eran muy unidos y compartían maneras de pensar y valores. Aunque no siempre estuvieron de acuerdo en todo, el grado de confianza y los valores compartidos de la familia les ayudaron a avanzar armónicamente con decisiones estratégicas del negocio.

Los valores familiares similares ayudaron en el entendimiento de los dirigentes del negocio.

Estos ejemplos muestran que las empresas familiares tienen ventajas y desventajas frente a otros tipos de empresas. Para potenciar sus ventajas y mitigar sus desventajas es importante siempre estar conscientes de los balances necesarios para alinear las necesidades de la empresa y la familia.

Aquí les incluyo algunas sugerencias para potenciar las empresas familiares:

Sé consciente de que tu empresa es diferente, por ser familiar. Trata de buscar un balance entre las necesidades de la familia y la empresa.

Deja claro a cada individuo de la familia cuál es su rol en la empresa. Algunos familiares pueden ser accionistas y otros directivos. Es importante que cada individuo de la familia entienda los alcances y limitaciones de su rol.

Asigna roles en base a las capacidades de los individuos y no en base a su posición en la familia. Vale la pena crear reglas claras.

Crea estructuras para la toma de decisiones. Consejos familiares, Consejos de Administración, Comités Operativos. De preferencia involucra a personas externas en las diferentes estructuras para que enriquezcan el proceso de toma de decisiones y sirvan como mediadores o proveedores de ideas externas a la familia.

Por último, desarrolla un plan de sucesión y prepara a los diferentes miembros de la familia para manejar la empresa cuando ya no estés. Es importante preparar a las siguientes generaciones para que sepan comportarse como accionistas de un negocio.

¿Cuál es nuestra conclusión? Las empresas familiares no son buenas ni malas, son diferentes. Es importante entender muy bien su dinámica y retos. Si partimos de este entendimiento y utilizamos mejores prácticas, se les puede dar más probabilidades de éxito a las empresas familiares.

En México, donde la mayoría de las empresas son familiares, es nuestra obligación como empresarios prepararnos para manejar, crecer y heredar con éxito este tipo de empresas a las siguientes generaciones. 