

Empresas familiares: mirando a la siguiente generación

Las empresas familiares, cuya importancia es muy grande en los mercados nacional e internacional, adquirirán mayor trascendencia cuando planifiquen su transferencia, sostiene Daniel Echaíz, experto en derecho empresarial.

¿Cuál es el peso de las empresas familiares en el mundo de los negocios?

Es mucha la trascendencia de las empresas familiares. Se calcula que del total de empresas que existen en todo el mundo, el 66% tienen ese tipo de organización. Hay casos tan importantes como el de Europa, donde el 75% de las empresas son familiares, y particularmente el de Italia, donde el nivel sube a 95%. En consecuencia, hay que romper el mito de que las empresas familiares nacieron para ser pequeñas, porque los grupos empresariales más grandes se fundan en familias.

Sin embargo, la realidad demuestra que son muy pocas las empresas familiares que logran trascender de una generación a otra, situación que es global y no solo exclusiva del Perú...

Es cierto, este problema no es privativo del Perú, pues el estándar global es llegar a la



JOSÉ LLERENA

Las empresas más grandes son familiares y luchan por seguir siéndolo, señala Daniel Echaíz.

segunda generación. La tendencia es a que la primera generación se esfuerza por desarrollar y posicionar la empresa. La segunda, parte del trabajo de la anterior y convierte a la compañía en una gran corporación. El problema es con la tercera generación, que generalmente termina con el trabajo de las dos anteriores. La tendencia es la siguiente: con la primera generación crece la organización a la mitad, sube a la cúspide con la segunda y se viene abajo con la tercera.

Datos de ese tipo podrían llevar a pensar que estas organizaciones empresariales siempre van a ser endebles, no van a ser un modelo de organización empresarial per-

Identikit

Nombre: Daniel Echaíz Moreno.

Profesión: Abogado.

Especialidad: Derecho Empresarial.

Cargo: Socio del Estudio Jurídico Echaíz.

¿Será esa la tendencia en el futuro?

Creo que no. Pero para que no suceda eso hay que comenzar a desterrar algunas creencias. Por ejemplo, en el Perú es mal vista una empresa familiar, porque la idea, en términos simplistas, es que la idea de alguien no fue lo suficientemente atractiva para captar socios,

que no le quedó más remedio que asociarse con su hermano, con su tío o su papá. Esto es muy simplista, porque internamente las empresas más grandes son familiares y luchan por seguir siendo familiares.

En el mundo hay muchos de esos ejemplos...

Ferrari, la multinacional de automóviles de lujo, hasta ahora pertenece a la familia Ferrari, y el presidente se apellida Ferrari, y Faber Castell va en la octava generación y la preside el conde Faber Castell, y se mantienen porque están abiertas al mercado, pero el control sigue en manos de la familia y subsisten porque tienen adecuadas políticas de transición de generación a generación.

“Ferrari y Faber Castell se mantienen como empresas familiares porque están abiertas al mercado y porque tienen adecuadas políticas de transición de generación a generación”.

Este aspecto, el de preparar la transición, es importante, porque generalmente sucede que se realizan los cambios cuando muere el fundador, el patriarca de la familia... Eso es terrible, porque el cambio no se ha preparado, se produce ante una situación de emergencia. Muchas veces esto produce la debacle.

¿Una enseñanza es que las empresas familiares siempre deben preparar una transferencia ordenada?

Es muy importante que la empresa familiar piense siempre en el futuro, en la siguiente generación, y eso se logra con pautas y reglas establecidas, ordenadas en un documento que en el Perú todavía no es muy común: el protocolo familiar, una suerte de estatuto en el que se indica cómo será la transición. En España, el 75% de las empresas familiares lo tienen.

¿Este protocolo familiar es un requisito requerido por la legislación?

No. La particularidad es que exigencias de este tipo no son legales, son exigencias de mercado; pero en países co-

mo el nuestro, donde el empresario está acostumbrado a cumplir lo que la ley manda y nada más, no se da cuenta de que el mercado calificará su actuar.

¿Qué características tiene este protocolo?

La empresa familiar establecerá en este documento las pautas para admitir nuevos miembros y la forma como ingresarán. Es usual, por ejemplo, que en las empresas muy organizadas se diga que ingresarán a laborar familiares que hayan ocupado un cargo gerencial en una compañía ajena al grupo. Este es un requisito, para evitar que un improvisado traiga abajo la empresa. Otra condición es establecer cómo se realizará la transición, para evitar que todos los familiares peleen por el dominio.

¿El orden es indispensable para crecer?

Una empresa, sobre todo si es familiar, puede crecer mucho, si sabe volverse atractiva para el mercado. Si una empresa familiar no es conducida como una empresa sino como una simple familia, donde los hermanos, padres y sobrinos son los únicos que ocupan los cargos gerenciales, nunca será atractiva para un inversionista. Pero una empresa familiar con códigos de gobierno corporativo, protocolos familiares y transparencia, captará socios estratégicos grandes y hasta multinacionales y podrá cotizar incluso en la Bolsa de Valores de Nueva York.