

Todo en familia (por Eduardo Thomson, Santiago)

Fuente: América economía

23 de julio de 2008

Quando se habla de empresa familiar, a mucha gente le viene a la mente una en la que el padre es el encargado de la caja y atiende a los clientes, los hijos hacen los mandados, la madre limpia los anaqueles y lleva las cuentas y el abuelo supervisa todo mientras dormita en su silla en la esquina. Es una escena que se debe haber repetido mucho en los albores del siglo XX.

Sin duda hoy siguen existiendo. Pero muchas de ellas han salido de ese esquema y hoy tienen su espacio en el ranking de Las 500 Mayores Empresas de América Latina de AméricaEconomía. Las que lo han logrado pueden tener miembros de la familia accionista controladora en algunas posiciones estratégicas de la empresa y en el directorio. Pero, sean de propiedad cerrada o con acciones que cotizan en bolsa, son ejemplos de profesionalismo y compiten de igual a igual frente a sus rivales multinacionales o no familiares. Para llegar a los tamaños necesarios (este año el corte fue un mínimo de aproximadamente US\$ 800 millones anuales en ventas) está claro que tienen que incorporar prácticas de gobierno corporativo y eficiencia dignas de empresas del Fortune 500.

"Estamos hablando contra el paradigma clásico, que en el fondo es que las empresas familiares son pequeñitas, cuando en la realidad hay algunas gigantes y por lo general con un muy buen desempeño", señala Gonzalo Jiménez, consultor de empresas y director del centro de empresas familiares Albert Von Appen de la Universidad Adolfo Ibáñez en Santiago, Chile. Señala que hay estudios en mercados como el europeo que revelan que por lo general las compañías familiares muestran mejores rentabilidades, mayores fortalezas de marca y mayor inversión en investigación y desarrollo que las que no lo son.

De hecho, de las 500 empresas que componen el ranking, 210 son controladas directa o indirectamente por familias, al ser filiales de firmas o holdings familiares. De ellas, 118 tienen presencia en bolsas locales o de fuera de la región, 48 son organizaciones que, sin tener presencia en bolsa, son filiales de otras que sí la tienen y 44 son totalmente cerradas en su propiedad, normalmente controladas por una sola familia. Estas últimas son las que los bancos de inversión sueñan con poder llevar a la bolsa, como los brasileños Grupo Odebrecht, controlado por la familia del mismo nombre, Casas Bahía, de la familia Klein, la chilena Agrosuper, de la familia Vial, o la argentina Aceitera General Deheza, de la familia Urquía.

Consultores de empresas familiares coinciden que por lo general las empresas familiares tienen el beneficio de poder planear sus estrategias más a largo plazo al no tener que poner tanto énfasis en los resultados trimestrales, como sí lo deben hacer la mayoría de las empresas no familiares para mantener contentos a los accionistas. No obstante, un estudio hecho por AméricaEconomía que compara los promedios de los retornos sobre los activos, sobre el patrimonio y el margen neto de todas las empresas del ranking, desglosados por sector, reveló un virtual empate con las empresas no familiares. De 14 sectores estudiados, las empresas familiares y sus filiales mostraron mejores promedios de ROE, ROA y margen neto en siete casos, y las no familiares, en otros siete.

Según Gonzalo Gómez, académico de la escuela de negocios Inalde de la Universidad de la Sabana, de Colombia, y asesor de empresas familiares, hay estudios que demuestran que en otros casos las empresas familiares son más rentables que las no familiares, en particular cuando el CEO es miembro de la familia. "Un estudio en Francia de 2003 reveló que la rentabilidad es un 18% mayor en estos casos, lo que comprueba el dicho de que bajo el ojo del amo engorda el caballo", dice.

Jiménez, de la Universidad Adolfo Ibáñez, agrega que esta mayor rentabilidad es notoria cuando el fundador de la empresa familiar está presente. "Normalmente el fundador es un sobredotado. Un personaje que en general concentra en sí los recursos centrales de la compañía. Son buenos hacedores, pero a veces no buenos maestros", comenta. "Esto puede explicar que cuando pasan a la segunda generación caen en comparación con las no familiares".

Donde sí tienen la voz cantante las empresas no familiares es en las cifras más indicativas de crecimiento de rentabilidad. Al comparar un promedio de crecimiento de ventas y crecimiento del Ebitda, las empresas no familiares obtuvieron mejores resultados en 8 de los 14 sectores industriales estudiados. Por el contrario, estudios similares realizados entre las empresas familiares que componen el Fortune 500 revelan que éstas registran mayores alzas en sus ventas que las no familiares. Esperemos que no usen esto como excusa para decir que las familias latinoamericanas son más ineficaces que las familias norteamericanas, o se puede interpretar como un llamado de atención a las familias de por acá.

Quiero ser grande

No obstante, si su empresa familiar no logró el corte de ingresos anuales necesario para entrar al ranking de Las 500, y quiere llegar a estar en él pronto, hay algunos pasos importantes que puede considerar, como abrir la propiedad. Según el estudio de AméricaEconomía, las empresas en bolsa, tanto familiares como no familiares, registran mayor rentabilidad y tasas de crecimiento que las empresas cerradas. Nuevamente desglosadas por sectores, las compañías con presencia bursátil superaron en crecimiento en nueve sectores, frente a cuatro sectores en que ganaron las no listadas (el menor número de sectores considerados se debe a que hubo sectores con nula o poca presencia de empresas cerradas o en bolsa para ser estudiadas). Al considerar la rentabilidad, las empresas en bolsa vuelven a ganar ocho sectores contra cinco.

Jiménez, de la UAI, señala que tener presencia en bolsa permite a las empresas familiares acelerar su crecimiento, pues les da una nueva moneda de cambio en la forma de sus propias acciones. Los retailers chilenos Falabella, de las familias Solari y Del Río, y Cencosud, de Horst Paulmann, por ejemplo, han podido crecer de forma tan meteórica en la región porque han podido ofrecer sus propias acciones al momento de considerar una adquisición o fusión con otra empresa, aumentando sus opciones estratégicas.

No obstante, la salida a bolsa debe ir acompañada de antemano con proyectos sólidos de inversión. "A aquellas empresas familiares que ya tienen un proyecto avanzado, les resulta beneficioso salir a bolsa", comenta Jorge Yunis, director de la consultora de empresas familiares Equity en Santiago, Chile. "Pero la salida a bolsa no debe anteceder la definición de la estrategia de crecimiento. No es un fin en sí mismo", agrega.

También considere la tan mencionada profesionalización, lo cual no significa poner como gerente general al primer ejecutivo con MBA en Harvard que pueda encontrar. Según Yunis, lo primero que hay que profesionalizar es la relación de la familia con la empresa, o sea, formalizar las cadenas de comunicación y las funciones que habrá entre ambas. Y si va a considerar gente de fuera de su familia para puestos gerenciales, parta por externalizar aquellas gerencias más técnicas, como las de finanzas, marketing o informática, antes de considerar un gerente general externo.

"Conozco el caso de una empresa familiar textil importante en Chile que gastó US\$ 40.000 y tres meses en el proceso de selección de un gerente general externo, el cual sólo duró otros tres meses en el cargo, porque no estaban bien definidas las relaciones y la familia interfería en todo", señala Yunis.

La profesionalización y la creación de estamentos formales, como un consejo de familia aparte del directorio, o un protocolo de familia, permiten enfrentar de mejor forma uno de los desafíos primordiales de estas empresas: la sobrevivencia de una generación a la otra. De hecho, algunos estudios señalan que sólo un 30% de las empresas familiares sobrevive el traspaso de la primera generación, ya que el resto son vendidos o desaparecen, y que entre un 10% y un 15% sobrevive el traspaso a la tercera generación.

Según Miguel Eiranova, director del área de asesoría a empresas familiares de PricewaterhouseCoopers en Argentina, una de las barreras más difíciles de superar no es el traspaso de la primera a segunda generación, porque ahí asumen la conducción los hermanos, quienes normalmente siguen la línea del fundador, sino el traspaso de la segunda a la tercera, porque ahí se diluye la propiedad entre primos que pueden tener visiones muy divergentes.

Otro factor relevante, según Jiménez, de la UAI, es que para hacer crecer una empresa familiar se requiere un cambio de la forma de pensar de las empresas familiares. "Hay que entender que para competir y crecer a nivel internacional lo primordial son los liderazgos más que el control. Si son realmente buenos, podrán mantener la autonomía de sus empresas aunque no tengan la mayoría absoluta de sus acciones", comenta. Una buena opción para acelerar el crecimiento "es abrirse a la posibilidad de incorporar inversionistas, pero no cortoplacistas, sino aquellos como institucionales u otros que tengan una mirada de largo plazo al igual que la familia".

Con Jaime Contreras, de América Economía Intelligence.