

© DR. JUAN MANUEL SAN MARTÍN REYNA

© Profesor de tiempo completo de la UDLAP

© Director general de Vinculación y Desarrollo Institucional de la UDLAP

© Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas por parte de la Universidad de Burgos en España

© Experto en empresas familiares, gobierno corporativo y planeación estratégica

© Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y perteneciente al consejo editorial de diferentes revistas científicas

EMPRESAS FAMILIARES: ¿CONOCES LAS REGLAS DEL JUEGO?

Las empresas familiares, con el firme propósito de continuidad en el tiempo y de seguir con su crecimiento, tienen que tomar la decisión de plantearse, en algún momento de su vida, cómo serán en el futuro las relaciones entre los miembros de la familia y de hacer una estructuración lo más formal posible de estas relaciones. Con ello, se busca obtener ciertas garantías en cuanto a buenas relaciones, unidad, armonía, continuidad en la propiedad, así como una buena dirección de la empresa. En ocasiones esta relación se plantea por escrito, en forma de lo que en la literatura se conoce como «constitución de familia o protocolo familiar». El protocolo surge de la necesidad de que la familia no separe la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar. Aunque los planes son diferentes, uno está influenciado por el otro y no deben considerarse como independientes, al contrario, deben verse como complementarios, proveyéndose de fuerza mutuamente. Para ello, la empresa requiere que los miembros de la familia determinen el grado de compromiso con ésta.

Debemos recordar que, en la medida que aumentan los miembros de la familia, también hay más opiniones e ideas, lo cual dificulta las cosas, si previamente no se ha establecido el rumbo que todos seguirán. Debemos entender que la empresa familiar está compuesta por una serie de sistemas: propiedad-empresa-familia (la esencia del protocolo es precisamente lograr un equilibrio entre dichos sistemas con el fin de establecer las reglas que deben regular las relaciones entre éstos, aunado al compromiso de cumplir con ellas). No se trata de otra cosa más que de buscar la continuidad de la empresa familiar y, por tanto, tratar de evitar que no se caiga en las trampas conocidas, evitando así la desunión que ello conlleva y que, generalmente, produce un debilitamiento en ésta. Aunque el mejor protocolo familiar no es suficiente para asegurar la supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo, ya que ciertas cuestiones de la familia deben tratarse mediante el uso de otras herramientas o medios que son complementarios a éste, su función es tan importante que bien podría afirmarse que, sin protocolo familiar, resultaría casi imposible que una empresa pudiera sobrellevar el relevo generacional, sobre todo a partir del paso de la segunda a la tercera generación.

No obstante, no podemos dejar de mencionar que el protocolo no significa ninguna panacea. Las empresas familiares, al igual que otras entidades económicas, pueden o no superar el paso del tiempo y un protocolo no implica que se vaya a lograr. Aunque, a decir verdad, la experiencia demuestra que sin un protocolo –o un conjunto de previsiones que hagan las veces de éste– las empresas familiares son más endebles ante los problemas del relevo generacional.

La principal idea que se desprende del desarrollo de un protocolo es, precisamente, aprovechar la interacción que existe entre empresa-familia para lograr una ventaja competitiva, ya que bien manejada la relación se puede aprovechar de forma positiva las bondades que brinda el ser una empresa familiar. Además, sirve para adelantarse a problemas que algún día llegarán que muchas veces las personas se empeñan en postergar, como lo es el clarificar los requisitos para que un familiar se incorpore a la empresa.

Creemos la empresa con la idea de que la familia vivirá de ella, pero no se cimientan las reglas del juego desde un principio para que la incorporación de familiares a ésta, lejos de ser un problema, sea un aporte de soluciones. Se necesita pasar de ser una empresa familiar reactiva a preventiva, es decir, es más fácil responder a los problemas cuando se está adelantado a ellos que el resolverlos sobre la marcha. ©

