

¿Cómo preparar el ingreso a la empresa familiar?

Por Victoria Mujica TIEMPO DE LECTURA: 8 MINUTOS

La sucesión del management es un aspecto muchas veces olvidado por las organizaciones familiares, pero necesario para las nuevas generaciones



El traspaso de mando en una empresa familiar es un hecho que no puede darse de un día para el otro. Requiere una planificación a través de un protocolo y con una antelación que los expertos sugieren que sea de por lo menos 10 años antes de que la generación que preside la compañía deje el mando.

Mientras hay **empresas** que dejan en claro que las nuevas generaciones deberán tener determinadas características profesionales para ocupar un cargo, otras, con sus directores a la cabeza, obligan a sus hijos a ocuparse de la compañía, aunque no estén preparados para hacerlo o no sea de su interés.

"Estos temas salen al tapete a partir de empresas que son de segunda generación, porque ya hay una experiencia previa", explicó el profesor de Dirección Comercial, Política de Empresa y Dirección de Empresas Familiares en el IEM, **Carlos Folle**.

Para muchos fundadores de empresas familiares, que sus hijos ingresen a la compañía es "un motivo de orgullo", dijo Folle, aunque algunos de ellos no lo desean. "Lo más sano es que ingresen a trabajar aquellos miembros de la familia que quieren y puedan hacerlo", agregó.

Las claves para que ese ingreso sea reutilizable para la empresa es que estén preparados, hayan terminado una carrera universitaria, o tengan experiencia previa con alguna responsabilidad relevante en otras empresas.

"Se va a ganar el respeto de la gente que ya está trabajando si viene con experiencia profesional y formación académica que lo respalde, a que si se hace a la sombra del padre", sintetizó el docente. La premisa en una empresa familiar es que al momento del retiro se entregue la compañía en mejores condiciones de las que se recibió. Para el consultor de **EY, Federico Trelles**, lo fundamental es que las nuevas generaciones trabajen en el liderazgo, el emprendedurismo, la ética laboral y en la definición de estrategia de crecimiento de la empresa. Para eso, deben evaluar si las motivaciones propias se alinean con lo que la empresa familiar les exige.

"Las nuevas generaciones muchas veces conviven con la empresa familiar desde que nacen. Hay un cambio de tendencia generacional, ya que hoy en día los jóvenes se motivan con otras cosas", precisó Trelles.

Por este motivo, algunas empresas optan por contratar a un profesional externo a la familia para los cargos gerenciales. "Se recomienda que las generaciones jóvenes hagan carrera en otras empresas para estar mejor preparados en el futuro y aportar con una visión más profesional", dijo Trelles.

Según el experto, para que la convivencia generacional resulte exitosa, en la familia debe convivir los proyectos de negocio con los intereses personales. "Obligar a alguien a entrar no la idea ideal", subrayó.

"Una sucesión bien preparada y anticipada será una mayor garantía de éxito en el futuro". Carlos Folle, docente del IEM

Generaciones difíciles

No es lo mismo el ingreso a una empresa familiar en la segunda generación que la tercera o la cuarta. El responsable de la Cátedra de Empresas Familiares de la **Universidad ORT, Rodolfo Gioscia**, explicó que las dificultades más grandes en este tipo de organizaciones comienzan a partir del traspaso de la segunda a la tercera generación. "De la primera a la segunda, a veces son empresas que nacen pequeñas o con poco personal y los jóvenes se van involucrando de forma casi obligada en algunos aspectos con injerencia en la gestión de la empresa", mencionó Gioscia.

La relación familiar –y también laboral– comienza a tensarse cuando la formación universitaria de los hijos se enfrenta a la experiencia empresarial de los padres. "El empresario que no tiene formación académica se siente menospreciado por profesionales que no tienen experiencia en la gestión", indicó el catedrático. Lo que molesta, en algunos casos, es la forma en que se busca instaurar las nuevas ideas de parte de la generación más joven. "A veces choca la forma en que se dicen las cosas, como que por haber estudiado sabe más que alguien que tiene más de 30 años de experiencia en la empresa", explicó.

Cuando la relación familiar se tensa, comentó Gioscia, no se puede llegar a un gerenciamiento adecuado. "Tiene tanto peso la parte emocional que muchas veces las empresas optan por tener directivos consejeros no familiares", agregó.

Por este motivo, en el protocolo familiar de algunas empresas se explicita que el directorio incluya a un asesor extranjero no familiar. "Es alguien que sabe de empresas y sabe manejar los conflictos en la empresa familiar", resumió Gioscia.

El **Centro de Empresas Familiares (CEF)** de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios comenzó a funcionar en 2008, con la implementación de talleres y formación para este tipo de organizaciones en Uruguay, que se estima comprenden al 80% de las empresas en el país. La coordinadora ejecutiva del CEF, Silvana Campiglia, contó que en el taller de recambio generacional, dictado por la docente Anahí Benelli, se busca que concurren las dos generaciones, la actual y la que ingresa.

10 años es el tiempo ideal para planificar la sucesión en una empresa familiar. En ese periodo, el integrante de la nueva generación que va a suplantar a la persona de la generación anterior debe familiarizarse con toda la compañía, e ir ascendiendo en los cargos.

Adelantarse a los problemas

El director de **Advice, Federico Muttoni**, explicó que las visiones encontradas entre los miembros más antiguos y los actuales es lo que más cuesta solucionar. "Cuando alguien le plantea a un empresario de la familia que hay que organizar la sucesión del management, lo está confrontando con su retiro y con la posibilidad de su muerte", dijo. Contar con un protocolo de actuación y ser "abiertos" a la innovación planteada por los más jóvenes son algunas de las claves que ayudarán a que la organización crezca y la convivencia intergeneracional no sea un obstáculo, sino un enriquecimiento para ambos.

Campiglia, del CEF, agregó en este aspecto que el concepto de "vivir trabajando" de los **empresarios** más grandes ya no corre para los jóvenes y es importante tenerlo en cuenta al momento de darles un espacio en la organización.

Nuevas generaciones en empresas familiares uruguayas

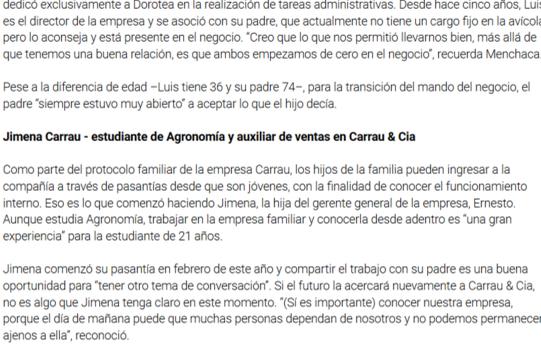
Juan Sarubbi - subdirector de Frigorífico Sarubbi



Desde pequeño, Juan Sarubbi recorría las instalaciones del frigorífico con su abuelo en las vacaciones de verano, y eso lo llevó a conocer en detalle la empresa familiar. Ahora, con 28 años, es parte de la cuarta generación de la compañía a la que ingresó hace 10 años con "el afán de ver si me gustaba el rubro", comentó. Al principio, se dedicaba a tareas como un operario más, levantando cajas, y luego de terminar sus estudios en marketing, pasó por otras áreas de la compañía hasta llegar a la subdirección. Su padre continúa en la dirección de la empresa junto a su tía. Hace pocas semanas, el frigorífico inauguró una nueva planta, una idea original del padre de Juan, con una "cabeza muy abierta hacia el futuro".

Responde a trabajar junto a su padre, Sarubbi comentó: "Es una relación familiar y también laboral, en donde tenés choques permanentes y hay que tener claro el punto en donde separarlos".

Luis Menchaca - socio director de Avícola Dorotea



En el año 2003, la familia Menchaca adquirió la avícola Dorotea, que estaba en quiebra. En ese momento, Luis tenía 23 años y un trabajo estable. Sin embargo, su padre le pidió que fuera parte del proyecto y se dedicó exclusivamente a Dorotea en la realización de tareas administrativas. Desde hace cinco años, Luis es el director de la empresa y se asoció con su padre, que actualmente no tiene un cargo fijo en la avícola pero lo aconseja y está presente en el negocio. "Creo que lo que nos permitió llevarnos bien, más allá de que tenemos una buena relación, es que ambos empezamos de cero en el negocio", recuerda Menchaca.

Pese a la diferencia de edad –Luis tiene 36 y su padre 74–, para la transición del mando del negocio, el padre "siempre estuvo muy abierto" a aceptar lo que el hijo decía.

Jimena Carrau - estudiante de Agronomía y auxiliar de ventas en Carrau & Cia

Como parte del protocolo familiar de la empresa Carrau, los hijos de la familia pueden ingresar a la compañía a través de pasantías desde que son hijos, con la finalidad de conocer el funcionamiento interno. Eso es lo que comenzó haciendo Jimena, la hija del gerente general de la empresa, Ernesto. Aunque estudia Agronomía, trabajar en la empresa familiar y conocerla desde adentro es "una gran experiencia" para la estudiante de 21 años.

Jimena comenzó su pasantía en febrero de este año y compartir el trabajo con su padre es una buena oportunidad para "tener otro tema de conversación". Si el futuro la acercará nuevamente a Carrau & Cia, no es algo que Jimena tenga claro en este momento. "(Si es importante) conocer nuestra empresa, porque el día de mañana puede que muchas personas dependan de nosotros y no podemos permanecer ajenos a ella", reconoció.

Por su parte, Ernesto Carrau, su padre, comentó que "el que ingresa a la empresa, debe demostrar el doble" y mencionó lo que está estipulado en el protocolo familiar. "En esta empresa siempre se trata de que las nuevas generaciones se integren trabajando desde abajo. Ingresan en puestos sencillos y después van progresando en la actividad de la empresa", conciso.

Además, destacó el espíritu de sacrificio que implica comenzar "desde abajo", algo que algunas familiares que ingresaron a la compañía, no toleraron "muchos se han ido por eso", dijo.

Alejandro Zambrano - rematador y directivo de Zambrano & Cia



Cuando terminó el liceo, Alejandro Zambrano ingresó a la empresa que fundó su padre Gerardo. Se encargaba de tareas de cadetería, hasta que continuó con el frigorífico y el área de producción, los remates y la parte comercial. Para Alejandro, la clave de la convivencia con su padre y sus hermanos –dos de ellos trabajan en la organización–, es aprender a convivir y contar con la confianza suficiente para asumir cargos de responsabilidad. "En las reuniones familiares la empresa sigue estando en los temas, nosotros lo tomamos como algo natural y positivo. Capaz puede ser un poco malo pero hay que aprender a gestionarlo", comentó Zambrano.

Que cada hermano se encargue de algo diferente hace que no se mezclen los intereses y se evitan conflictos. "Nos complementamos muy bien todos", sintetizó.

Inés Arrosa - directora de Margara Shaw



El ingreso de Inés a la tienda de moda de su madre se fue dando de forma paulatina y natural. "En casa desde chicas siempre ayudábamos a mamá. En 1996 mi hermana mayor Florencia se fue a vivir a EEUU y dejó un espacio para cubrir, ahí fue cuando me involucré aun más en Margara", cuenta Arrosa. Trabajar con su madre tuvo más ventajas que desventajas, dice la empresaria. "El desafío más grande fue separar el entorno laboral del profesional para que ninguna se viera perjudicada. El éxito de nuestra relación es la buena comunicación y la confianza que tenemos en nuestro equipo".

Arrosa tiene tres hijos y aunque por ahora "ninguno se inclina hacia el negocio", "uno nunca sabe las vueltas de la vida y en dónde van a terminar trabajando, por lo menos así fue en mi caso", comentó, ya que Arrosa comenzó su vida profesional como maestra de inglés.

Informar un error en la noticia

Las más leídas

- El desplante de Vázquez a los uruguayos en España
- Así le respondió Catherine Zeta-Jones a los paparazzi
- Calendario Pirelli 2017: estrellas de Hollywood sin retoques ni maquillaje
- Los audios de barras de Peñarol por los que el gobierno cree que intentaban una "sconada"
- Siete hinchas de Peñarol a prisión por receptación

Blogs

Las siete plagas sobre Brasil
05:00 Temer tiene mucho trabajo suyo por delante, en tanto la economía da tumbos señalos de vida
por Miguel Arruqui

Por qué Fidel Castro no es como Augusto Pinochet
04:00 La condición de dictadura del régimen cubano es tema de permanente debate

Reparar objetos nos repara a nosotros
Antes las cosas se arreglaban, ahora no
por Reacción

Minka: una joya japonesa en San Isidro (Buenos Aires)
Se puede acceder previa coordinación con sus propietarios
por Gabriela Pallares

Tweets

El Observador retweeted **Referi** @Referiuy
Su equipo obtuvo tres puntos sin jugar y a dos fechas del final del Uruguay Especial quedó como único puntero [referiuy](#) #el7

Lasairto y el fútbol se escribieron Es la cuarta vez que el técnico bicolor [referiuy](#)

El Observador retweeted **Referi** @Referiuy
"¿Por qué nadie nos advirtió, de la gravedad de [referiuy](#)"