

estrategia

La sucesión: cuando los hermanos se hacen cargo



Tras el retiro o la muerte del fundador de una empresa, se abre un período crítico • Cómo planificar el proceso • Ejemplos exitosos.

Tais Gadea Lara
pymes@clarin.com

No te preocupes, yo hablo con él.”
“Mamá, papá es tan terco. Lo que dice es ley. Eso de que *el hombre es la cabeza de la casa*.”

“Dejame decirte algo Toula. El hombre es la cabeza, pero la mujer es el cuello. Y puede girar la cabeza en la dirección que desee.”

Luego de las inmediatas risas de los algo más de 700 asistentes a su conferencia, Guillermo Perkins, doctor en Economía y Dirección de Empresas, rememoró la escena de la película *Mi gran casamiento griego*, para definir la esencia de la típica firma familiar, entendida como la forma de empresa más antigua del mundo.

Perkins fue uno de los expositores en el Foro Internacional de Empresas Familiares que se llevó a cabo en el centro de convenciones del hotel Sheraton, con la coordi-

nación de HSM, el grupo especializado en capacitación ejecutiva. El dato que funcionó como disparador del encuentro es que sólo tres de cada diez firmas familiares alcanzan, en la Argentina, el éxito empresarial.

“Las Pymes son mucho más

flexibles que las grandes empresas para adaptarse a los cambios”, advierte Josep Tàpies Lloret, especialista en dirección estratégica de las empresas familiares. Y agrega: “Tienen una gran facilidad para convertir en aplicaciones prácticas las ideas innovadoras”.

Qué se debe hacer durante la transición

- Recordar que la sucesión es un proceso, no un evento.
- Requiere que se ejerza un liderazgo personal proactivo.
- Involucra transiciones, no sólo en la familia, la gerencia y la propiedad, sino también

en clientes, proveedores y en las funciones de gobierno de la organización.

- Se necesita coordinar la transición gerencial con la transición propietaria.
- Hay que adecuar la estructura propietaria actual a la próxima generación.
- Recordar siempre que no sólo se trata de traspasar una empresa o propiedad, sino también de crear sostenibilidad para el sueño empresarial de la familia propietaria.

FUENTE: ERNESTO POZA

En este punto, conviene recordar que el cambio es necesario para garantizar la estabilidad de la empresa y alcanzar el éxito. Por lo tanto, la sucesión representa un elemento clave, un proceso de largo plazo, fundamental para garantizar la continuidad de un proyecto empresarial.

Pasión y trabajo

En este sentido, las firmas Promedon y Karatex son ejemplos elocuentes. Ambas (presentes en el Foro) están en manos de hermanos, han superado el tránsito generacional y se encuentran ahora en la fase de preparación profesional de sus futuros sucesores: sus propios hijos.

“En 1985, nuestro padre, Raúl Olmedo, médico urólogo, inventó y patentó una prótesis. Como él quería mantener su práctica clínica, convocó a Marcelo, uno de nuestros hermanos, para que le ayudara a fabricar y vender el producto. Recién graduado como

ingeniero, Marcelo aceptó el desafío y nos convocó a Pablo y a mí para armar la empresa”, cuenta Lucas Olmedo, vicepresidente de la firma dedicada al desarrollo de tecnología médica.

Con 25 años recién cumplidos, Promedon ha tenido que adaptarse a situaciones que pusieron a prueba la fortaleza del emprendimiento familiar. “Hace tres años murió mi padre y, por ese motivo, los hermanos que no participaban de la sociedad pasaron a ser accionistas. Sin embargo, el modelo de gestión de la empresa se mantuvo, porque mi padre había previsto en vida cómo organizar su sucesión”, señala Olmedo, con respecto a uno de los puntos más relevantes a tener en cuenta para promover la continuidad de la empresa familiar: la planificación estratégica.

“El secreto es desarrollar una estrategia basada en las ventajas competitivas de la propia empresa familiar y promover la regeneración de la empresa y de su espíritu emprendedor”, asegura Ernesto Poza, profesor de Empresas Familiares Globales en la Thunderbird's School of Global Management. “El amor familiar le da a la empresa un perfil estratégico diferente”, afirma.

Tal como lo planificó su padre, los hermanos Olmedo, ahora encargados del proyecto familiar, ya piensan en las nuevas generaciones como participantes y continuadoras del legado.

“Hemos acordado en la familia que los hijos y nietos podrán incorporarse siguiendo algunas reglas que hemos establecido en un protocolo”, afirma Lucas Olmedo. Y anticipa: “Este año, comenzaremos a incorporar a la segunda generación a través de pasantías, que se harán durante el último año de sus carreras universitarias. Luego, esperamos que ellos tengan la posibilidad de desarrollarse como profesionales y hacer estudios de posgrado, para regresar a Promedon como expertos capaces de dirigir una unidad de negocio”.

En este sentido, los hermanos Marcelo, Pablo, Susana y Lucas Olmedo han confiado en mecanismos de gestión tales como el consejo de familia. “Es una reunión en la que se fija una agenda sobre temas que interesan para el desarrollo de la empresa y de los miembros de la familia”, explica el vicepresidente de la firma.

Los especialistas advierten que será necesario, y de vital importancia, transmitir a las nuevas generaciones aquellos valores que forjaron la empresa en sus comienzos y que la sostuvieron durante todos sus años de existencia.

Al respecto, Tàpies Lloret aclara que “los valores corporativos deben ser el fundamento sobre el que se asiente la misión de la empresa. Los valores familiares deben estar en la base de todos los aspectos asumidos en la constitución de la familia”.

Lucas Olmedo coincide con esta definición: “Si nuestros hijos perciben que la razón por la que

dedicamos tanto tiempo y esfuerzo a la empresa va más allá de un rendimiento económico y está muy relacionada con la posibilidad de dar trascendencia a una familia a la que quieren, seguramente tenemos gran parte del objetivo logrado", afirma con convicción.

Del pasado al futuro

En 1955, Kevork Karagozlu fundó Karatex, una firma dedicada a la producción y comercialización de tejidos. Con el tiempo, la empresa se convirtió en un grupo: primero, en 1975, se sumó Karavell, un líder en el rubro de alfombras; y luego (en 1980), se incorporó Colortex, un fabricante de tejidos planos y de línea blanca de hogar.

"Uno de los cambios más importantes fue el traspaso de la firma a mi hermano Emilio y a mí, junto con la constante profesionalización del equipo, para que todos puedan crecer a través del acceso a las herramientas que brinda la educación moderna", sostiene Arturo Karagozlu, actual presidente del grupo.

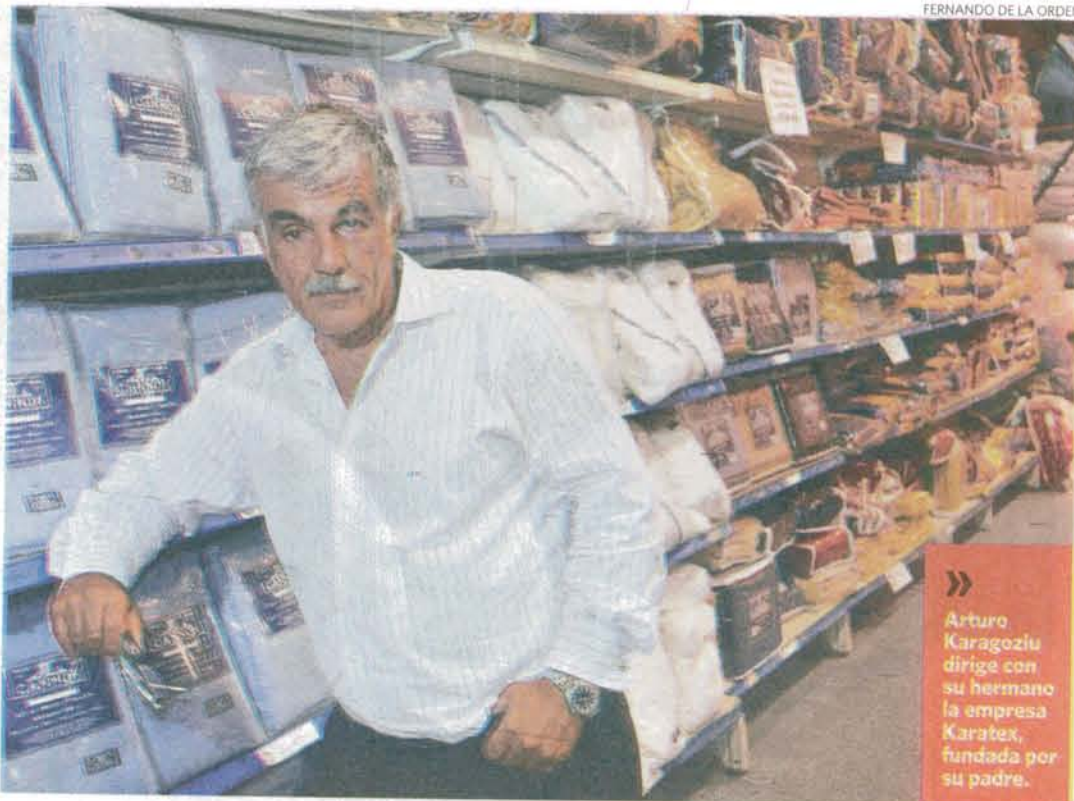
Acerca de las empresas integradas por hermanos, Ernesto Poza asegura que "el pasado es el mejor elemento de pronóstico del futuro. Si la relación ha sido de colaboración y cariño, y no de competencia y conflicto, el equipo fraternal puede funcionar".

En este sentido, Arturo Karagozlu manifiesta que los valores transmitidos por el grupo son los que se vienen sosteniendo desde su fundación: "El respeto por el cliente, por los proveedores y por el personal, la seriedad en el esfuerzo por cumplir las metas propuestas, la búsqueda constante para mejorar los productos y el servicio al cliente, la perseverancia en el manejo de la empresa. Todos esos valores nos han llevado a mantenernos vigentes hasta el día de hoy".

Estos valores, dicen los expertos, constituyen la esencia del aprendizaje que se debe transmitir a las generaciones siguientes, para asegurar la persistencia de la compañía en el mercado. Al respecto, los hermanos Karagozlu ya han comenzado a incorporar a la cuarta generación al proyecto familiar. "Hoy, trabajan en la empresa mis hijos Denise y Jorge, mientras los otros se profesionalizan para poder ser parte del equipo", cuenta Arturo Karagozlu. Y agrega: "Siempre se procuró que empiecen haciendo tareas simples, pasando por distintos sectores, para conocer la empresa en su totalidad. La rotación y la ubicación en espacios vitales se logran con esta política".

Relación de ida y vuelta

Los especialistas advierten, sin embargo, que siempre se debe tener presente que la relación entre la generación actualmente ubicada en la dirección y aquella que recién da sus primeros pasos en la empresa, no encarna solamente un vínculo de transmisión de conocimiento, experiencia y



FERNANDO DE LA ORDEN

» Arturo Karagozlu dirige con su hermano la empresa Karatex, fundada por su padre.

Los errores más comunes

- Confundir propiedad, y capacidad de dirigir.
- Mezclar los vínculos que ligan a una familia con los que unen a quienes forman una empresa.
- No diferenciar entre los flujos económicos propios y los de la actividad empresarial.
- No separar el nivel de gobierno, del nivel ejecutivo.
- No iniciar el proceso de sucesión.
- Crear inmunidad.

FUENTE: GUILLERMO PERKINS

valores, de los primeros a los segundos, sino que también estos últimos son fundamentales para el desarrollo de la compañía.

La diferencia de conceptos entre los grupos de parentesco debe ser considerada como un mecanismo de adaptación de la empresa a las nuevas condiciones que impone el mercado, y al desarrollo tecnológico en constante cambio. "Los aportes realizados por las distintas generaciones fueron aquellos vinculados con la modernización de la empresa. Desde el equipamiento de la fábrica, hasta los sistemas en las oficinas, pasando por las experiencias realizadas en empresas de primera línea, para aportar otros puntos de vista", afirma Arturo Karagozlu.

En este sentido, el profesor Poza asegura que la convivencia de generaciones añade valor a la empresa, a través de sus diferencias: "La distinta visión del futuro que tiene cada generación incorpora los ingredientes necesarios para lograr una competitividad que continúa, por un lado, apreciando y preservando los valores y las prácticas que han llevado al éxito actual; y, por el otro, estimulando la variación y la adaptación de la empresa a un entorno hipercompetitivo y de cambio acelerado".

Organización y valores

"La relación entre hermanos debe ser administrada mediante objetivos comunes e individuales, nor-

mas que guían el comportamiento y la comunicación frecuente de emociones y sentimientos", enumera Poza. En ese sentido, tanto Promedon como Karatex han desarrollado un modelo particular.

"Marcelo es el presidente del grupo y su función es pensar cómo hacer para que la empresa crezca; Pablo está a cargo de la gerencia general; Susana es responsable de la logística en nuestra división industrial; y yo soy vicepresidente a cargo de las áreas de recursos humanos, finanzas, compras y tecnología informática", explica Lucas Olmedo acerca del funcionamiento interno del grupo familiar.

Por su parte, Arturo Karagozlu afirma: "El manejo integral de

la empresa está en manos de los hermanos que ocupan cargos de dirección, junto con el apoyo y asesoramiento de sus respectivos gerentes, que administran el manejo diario. En cuanto al resto de la familia, uno se encarga del manejo de Karavell, mientras que el otro asiste a los directores en la administración de Colortex".

Poza destaca que todas las empresas familiares se apoyan con más fuerza en algunas fuentes de valor determinadas.

Al respecto, Lucas Olmedo considera que las capacidades organizacionales desplegadas en un marco de unidad familiar han permitido a Promedon desarrollar productos innovadores, que el mercado reconoce.

Karatex, por su parte, distingue la unidad familiar y la integración con el cliente-proveedor como los puntos más altos de identificación con la empresa. Pero, sobre todo, Arturo Karagozlu asegura: "Es vital que las nuevas generaciones reconozcan el sacrificio que hicieron sus mayores, actúen siempre con seriedad y respeto hacia sus pares, y con sentido de pertenencia, de que la empresa es suya y debe seguir siendo bien manejada, para que pueda perdurar".

Cinco claves para el éxito

- 1 Tratar a la empresa como una empresa y a la familia como una familia.
- 2 Anticiparse, evitar las sorpresas.
- 3 Disponer de estructuras y sistemas para cubrir todas las necesidades vitales.
- 4 Identificar los procesos clave y dedicarles los recursos necesarios.
- 5 Prestar atención, de forma simultánea, al ritmo de crecimiento de la empresa y de la familia.

FUENTE: JOSEP TAPIES LLORET



» Josep Tapiés Lloret: "Los valores corporativos deben ser el fundamento de la empresa".

contactos

PROMEDON
www.promedon.com.ar
romedon@promedon.com

KARATEX
www.karavell.com.ar

HSM GROUP
www.hsmglobal.com