

Jesús V. Izquierdo / Chief Executive Leader, The Worldgate Group 'La transformación digital supone algo más, implica una transformación cultural de las empresas'



En España la denominación "empresa familiar" se identifica habitualmente con pymes y pequeños negocios. Sin embargo, en la América de habla hispana muchas de las grandes compañías son también empresas familiares. ¿Cuál sería el panorama general de la empresa familiar en LATAM?

Es cierto que cuando se habla de empresa familiar en España, normalmente, se vincula a pequeñas y medianas empresas, pero sin embargo en nuestro país también tenemos grandes empresas familiares. Con un vistazo rápido a las 100 empresas que componen el Instituto de Empresa Familiar, vemos que también hay grandes empresas de familias. En Latinoamérica, son también muy relevantes, y además son organizaciones muy longevas que vienen desde tres, cuatro o cinco generaciones. La empresa familiar en Latinoamérica, y también en España, se enfrenta a varias encrucijadas. Una de ellas es el tradicional reto de la sucesión intergeneracional. Para que este se logre es clave que la generación sucesora trabaje con la predecesora y viceversa durante un periodo de tiempo largo. Se puede usar el símil de una carrera de relevos, la entrega de ese testigo en vez de durar 10 metros, tiene que durar 100.

El segundo gran reto es la globalización. Latinoamérica está en el centro de una

lucha de poderes de bloques, por un lado, Norteamérica, que, aunque la ignoró durante mucho tiempo, ahora mira hacia ella. Además, Europa la redescubrió comercialmente hace 30 años. A estos dos actores se suman los poderes asiáticos, tanto los grandes poderes, como China y Japón, como los emergentes, Singapur y Corea del Sur. Con todo esto, las empresas latinoamericanas tienen que entender que se enfrentan a la diplomacia corporativa. La complejidad de posibles alianzas y de intereses de mercados, tanto en la exportación como en la importación, se ha ampliado y materializado en un mapa geopolítico empresarial bastante interesante para el empresario latinoamericano.

Según su experiencia, ¿es distinta la estrategia de una empresa familiar respecto a la que sigue una compañía a cuyo equipo directivo no le une lazos personales?

Un grupo empresarial familiar necesita, además de una estrategia corporativa, una estrategia institucional de familia empresarial, que les ayudará a concretar, entre otras cosas, el modelo conceptual de empresa que quieren a futuro o la magnitud de legado que desean trasladar.

Respecto a lo que es la estrategia corporativa, la empresa familiar compete en la misma cancha que están todas las organizaciones.

En este sentido, la empresa familiar tiene que asegurarse que utiliza las metodologías, las herramientas, las tácticas y la estrategia comercial que están usando sus competidores. Por otro lado, se han de hacer algunas matizaciones que afectan de lleno a la empresa familiar. Por ejemplo, la gestión de recursos humanos y la gestión de la gobernabilidad. A nivel de recursos humanos, una empresa familiar tiene que tener definido el componente de las políticas de sucesión y de integración de los familiares. En el ámbito de la gobernabilidad se ha de establecer cómo se pueden crear unos órganos de gobierno y hacer un consejo para preservar la calidad de decisiones y de brújula estratégica.

En cuanto a la necesaria transformación digital en la empresa familiar, ¿es muy distinto abordar el cambio de negocio en función de sus dimensiones?

Lo primero que hay que tener en cuenta es que la transformación digital supone algo más, implica una transformación cultural de las empresas. La sociedad está influida por la agilidad digital, todo cambia muy rápido, hay un sentido de urgencia constante. Esta rapidez también se traslada a cómo optimizamos la velocidad, la aceleración y la eficiencia de los motores corporativos. Ante estos retos, se ha de plantear una pregunta determinante: ¿está la empresa preparada? El gran peligro en la empresa familiar es no estar listo para implementar ciertas herramientas y cambios tecnológicos digitales o culturales.

En su conferencia en la pasada edición de EmTech 2019 expuso que las empresas familiares tienen que empezar a construir sus opciones para los nuevos mercados que están apareciendo. ¿Cuáles serían esas opciones?

En este evento del MIT, reflexioné sobre cómo y por qué las empresas familiares están ante varias disyuntivas. Todos los sectores están en plena transformación y, además, estamos en el mundo fusión.

Por **Susana Mencía**.