



SALAMANCA EMPRESARIAL

IME BUSINESS SCHOOL



Juan Andrés de la Fuente, experto en empresa familiar uruguayo y antiguo alumno de IME Business School.

CONOCER LA DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PARA HACERLA LONGEVA Y SANA

Juan Andrés de la Fuente, experto en empresa familiar y antiguo alumno de IME Business School, donde pudo completar su formación a través del MBA en Dirección de Empresas Familiares (MBA DEF), nos cuenta su experiencia

SALAMANCA

Redacción / Word. Esta entrevista está dedicada a la empresa familiar, cuyas particularidades hacen necesaria conocerla profundamente. Para hacerlo desde dentro, entrevistamos a Juan Andrés de la Fuente.

–Juan Andrés, ya que vamos a hablar de empresa familiar, podríamos comenzar con una breve presentación, ¿quién eres, cuáles son tus orígenes?

–Encantado de compartir mi ex-

periencia con ustedes. Soy uruguayo, Notario, Consultor de Empresas Familiares y desde el año pasado alumno piloto. Crezco en el campo, en la estancia fundada por mi ascendencia española en 1794, cerca de mi querido pueblo de Dolores, conocido en Uruguay como «el granero del país» por su destacada actividad agrícola. A los 18 años me traslado a Montevideo a estudiar el grado de Notariado (somos de los pocos países en tener un grado universitario en Notariado), graduándome en diciembre de 2018 para incorporarme el enero siguiente al prestigioso Máster impartido por IME Business School en la Universidad de Salamanca. Desde entonces me dedico a la actividad notarial en 'Escrituraba de la Fuente', notaría con más de 85 años de trayectoria, corresponsiéndome el orgullo y la responsabilidad de ser la cuarta generación en hacerlo, sucediendo y acompañando a mi bisabuelo, abuelo y padre. En paralelo dedico mi tiempo a complementar mi formación como Consultor de

Empresas Familiares, con el objetivo de mejorar mis aportes a las familias empresarias que asisto como Consultor.

–¿Siempre te interesó la empresa familiar? ¿En qué momento decidiste que querías prepararte para la gestión de este tipo de empresas?

–Como podrán deducir de mi historia, las empresas familiares son parte de lo que soy y que, de forma consciente o no tanto, me han llevado a hacer aquello a lo que ahora me dedico. En mi formación como Notario, aprendí gracias a los aportes de mis grandes tutores en la materia, mi padre Juan Ángel y mi abuelo Hernán de la Fuente, la incidencia de las relaciones familiares en la buena administración y continuación de las empresas, lo que con frecuencia es objeto de diálogo en cuestiones legales y su contexto, entre el Notario y sus clientes. Como sucede en muchas otras profesiones, aunque creo que con cierta intensidad en este caso, los clientes suelen acercarse con situacio-

nes familiares respecto para las cuales quisieran tomar una decisión. Es el caso de los testamentos, en la relación entre padres e hijos; el caso de las particiones de origen sucesorio, entre hermanos y sobrinos; el caso de las capitulaciones matrimoniales o cambio de régimen patrimonial del matrimonio, entre cónyuges o parejas; y otras decenas de relaciones que se suscitan en las fronteras de las esferas familiar, empresarial y de propiedad.

–Actualmente y desde hace dos años eres consultor, ¿cómo está siendo esta experiencia laboral?

–Comenzar a dedicarme a la consultoría de empresas familiares me ha supuesto un gratificante desafío personal. Llegar a un nivel donde me siento como comprendiendo y guiando a familias en sus relaciones familia-empresa ha supuesto todo un aprendizaje tanto profesional como personal.

–¿Consideras que el éxito de la empresa familiar está ligado con la buena gestión de sus aspectos particulares?

–Una de las cosas que he aprendido en estos años de dedicación a las empresas familiares, es que la propia definición de éxito es muy dinámica. ¿Cuándo es exitosa una empresa familiar? ¿Son los estándares de éxito los mismos en todas ellas? La respuesta claro que es «depende». Por un lado, entiendo que sí podemos hablar de un éxito genérico, vinculado a la continuidad generacional por medio de un sano relacionamiento de los sistemas familiares y empresariales. Por otro lado, sí existen diferencias específicas en las formas de concebir el éxito, al buscar conseguir objetivos que en otros casos no se verían útiles para la relación empresa-familia a largo plazo. Dicho lo anterior, sí considero que la buena gestión de aspectos particulares, como el planeamiento del relevo generacional, la preparación de los sucesores, la creación de espacios de diálogo e intercambio, son clave para garantizar la continuidad de las empresas familiares.

–Teniendo en cuenta que las em-



presas familiares ocupan un gran porcentaje del tejido empresarial, ¿crees que se debería hablar más de empresa familiar? ¿qué importancia tiene elegir una formación específica para ello?

–Sostengo que el conocimiento de los conceptos más fundamentales de las dinámicas que se desprenden de los ámbitos Familia-Propiedad-Empresa, aportan a quien los conozca una gran caja de herramientas con la crear y mantener empresas familiares más sanas y longevas. Suponiendo que las empresas familiares suponen cerca del 80% de las empresas del mundo (89% en España), estar en condiciones de proveer asistencia en la materia constituye una importante oportunidad para generar ventajas competitivas. En Europa, España lidera el desarrollo de instituciones dedicadas a la formación y difusión, y aunque en mi región el tema marcha un poco más lento, la tendencia claramente se orienta a apostar por ello.

–Hace unos años, en el curso 2019-2020 cursaste en IME Business School el MBA en Dirección de Empresas Familiares. ¿Cómo lo descubriste?

–Mi interés por cursar este máster es fruto del interés directo, pero también la fortuna. Cuando decidí emprender mi búsqueda, conocía desde un principio el prestigio de la Universidad de Salamanca, por lo que tenía un interés directo por oír de las oportunidades que tenía el IME como Escuela de Negocios de la USAL. Por otro lado, aunque como dije, tenía gran interés por el tema, fue por fortuna que me encuentro con el mundo de la formación en empresas familiares. Una excelente combinación de ambas concluye en la decisión de cursar en 2019 el MBA en Dirección de Empresas Familiares.

–¿Cuál dirías que es el valor de este máster? ¿Qué aportó a tu visión de la empresa familiar?

–Entre los grandes valores que me aportó el Máster, destacaría la integración multidisciplinar, la adquisición de una visión global del funcionamiento de las empresas y negocios, el desarrollo de habilidades duras como aquellas de conocimiento técnico específico en áreas para mí antes totalmente ajenas, como las finanzas o la dirección estratégica, todo ello mientras se promueve el intercambio activo de los participantes, convirtiendo cada sesión en una experiencia de aprendizaje viva, que supera en todo sentido la típica exposición de conocimientos de un profesor a una masa pasiva de alumnos. Particularmente, respecto a las empresas familiares, me interesó particularmente el enfoque sobre cómo se ponen en práctica los conocimientos adquiridos, ello porque se insistió mucho en la no existencia

«Los ámbitos Familia-Propiedad-Empresa, aportan a quien los conozca una gran caja de herramientas con la crear y mantener empresas familiares más sanas y longevas»

«Tenía un interés directo por las oportunidades que tenía el IME como Escuela de Negocios de la USAL»

«Entre lo que me aportó el Máster, destacaría la integración multidisciplinar y la adquisición de una visión global del funcionamiento de las empresas y negocios»

«Se promueve el intercambio activo de los participantes, convirtiendo cada sesión en una experiencia de aprendizaje viva»

de fórmulas mágicas, protocolos familiares ya escritos que sean universalmente útiles por su sola suscripción entre los familiares, por el contrario, el énfasis siempre está en el proceso que debe recorrer activamente la familia para conseguir un impacto positivo y duradero.

– En este proceso de aprendizaje, ¿fue importante estar en contacto con profesionales de diferentes empresas familiares y compartir juntos la experiencia?

–No sólo importante sino que fue un diferencial. Cuando uno logra experimentar, a través del contacto con los diferentes profesionales intervinientes, las consecuencias prácticas de toda aquella teoría que se aprende en el aula, los conceptos abstractos se convierten en ideas claras que facilitan aún más su aplicación en la vida real.

–¿Es posible matricularse en este máster en la Escuela de Negocios de la Universidad de Salamanca?

–Ya he tenido amigos uruguayos que han cursado el MBA del IME

en ediciones posteriores a la mía, y como me mantengo atento a sus movimientos para poder aconsejar y recomendar a quienes en mis círculos se plantean cursar una maestría, puedo decirles que las clases comienzan en octubre de 2022, aunque ya los detalles se los dejo al Equipo IME, quiénes tienen preparada toda la información en su web imeusal.com.

– Puede parecer que la empresa familiar se asocie a generaciones más mayores. Sin embargo, ¿son los jóvenes una pieza clave en ellas? ¿Hay futuro laboral?

–Los procesos de mayor impacto en las empresas familiares son aquellos en los que todas las generaciones se han comprometido a hacer sus aportes. Puede que haya una segunda generación muy interesada en incorporarse a la empresa, pero una primera generación que pone trabas en el desarrollo e incorporación de los nuevos integrantes. Y también puede suceder lo opuesto, primeras generaciones con un proyecto de continuidad generacional, pero que no es compartido por la siguiente generación. En ambos casos, el fracaso está a la vuelta de la esquina. Pasaba en el siglo V antes de Cristo, pasa hoy, y va a seguir pasando, que las visiones de los más mayores no van a coincidir con la de los jóvenes, que siempre van a intentar hacer las cosas diferentes, con nuevos modelos, nuevas tecnologías, entrando en diferentes mercados, etcétera. No obstante, es una realidad que estamos en este momento atestiguando un gran cambio en la forma de vivir, trabajar y hacer las cosas; la pandemia y la volatilidad económica y política han actuado como catalizadores de cambios que se venían gestando en los últimos años, y quiénes tienen la responsabilidad de encararlos en un mediano y largo plazo son los jóvenes. Estos cambios han puesto al servicio de las empresas familiares herramientas que antes eran solo accesibles a sofisticadas corporaciones, y esto solo pone de manifiesto la fortaleza que están ganando las empresas familiares en este entorno cambiante. Las empresas familiares no solo TIENEN futuro, las empresas familiares SON el futuro, y como protagonistas del cambio, los jóvenes tienen allí el lugar más importante.

–Desde las más pequeñas a las más grandes, lo que queda claro es que la empresa familiar merece nuestra atención y la de los profesionales como tú. Como última pregunta, ¿qué personas necesita la empresa familiar?

–La empresa familiar necesita al consultor que logre que ésta no necesite al consultor. Entonces el consultor habrá logrado que la empresa familiar haya acogido en su seno las buenas prácticas que garanticen su continuidad generacional.