

PRESERVAR LAS EMPRESAS DE FAMILIA*



El tercer milenio comenzó gobernado por un escenario de globalización. Esta realidad estimula a las economías para que tengan una conciencia creciente sobre el concepto de competitividad. En este contexto, Latinoamérica no es la excepción. Sin embargo, estos esfuerzos deben concretarse en una reforma microeconómica en escala global si se quiere lograr el despegue definitivo hacia el progreso económico.

En efecto, entidades como el BID destacan que cada vez hay más consenso de que si la región no quiere perder el tren de la modernidad y superar definitivamente los factores estructurales de la pobreza y del atraso, debe aplicar una reforma profunda en la estructura interior de sus empresas para que sean clara y sostenidamente competitivas. Esta percepción se sustenta en el hecho, cada vez más evidente, de que las empresas constituyen en todos los países el principal agente de desarrollo productivo, y se ha demostrado, además, que no son los gobiernos de turno los que tienen la responsabilidad de disminuir los índices de desempleo sino el sector privado con su instrumento primordial: las empresas, el sector realmente capaz de generar las soluciones y las transformaciones hacia el progreso que las sociedades reclaman.

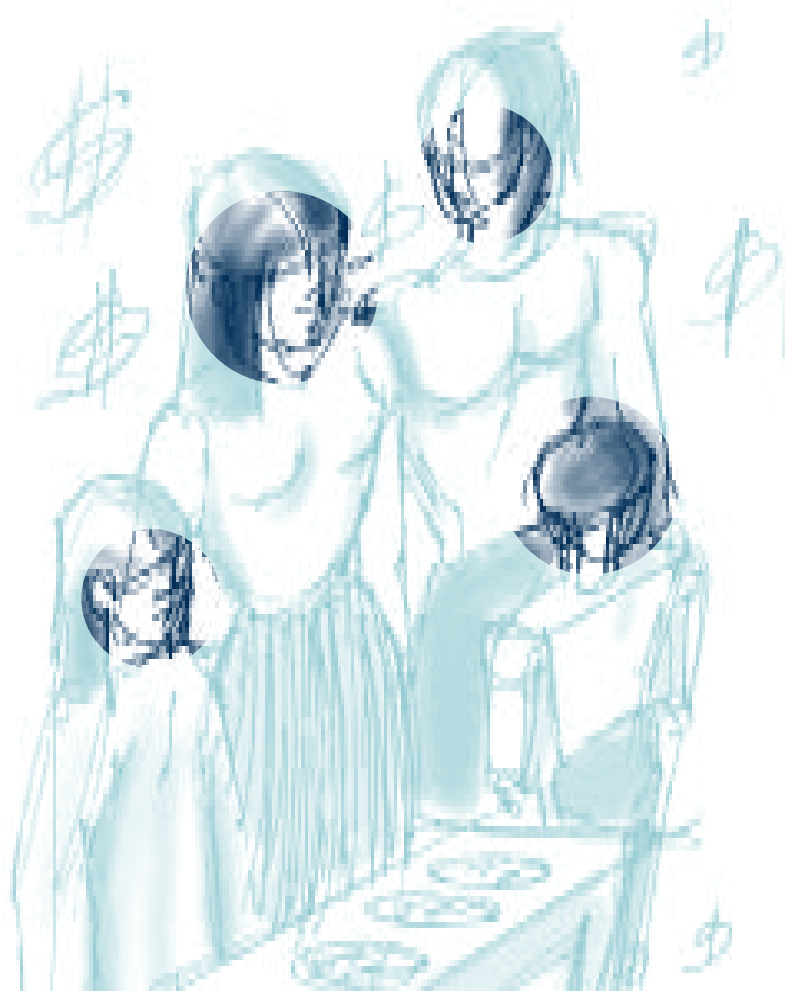


Ahora bien, ya poco a poco nos estamos convenciendo de que en nuestro continente ese importante agente de desarrollo productivo está representado, en una altísima proporción, por empresas de carácter familiar. Ya se acepta que el universo de microempresas, así como de pequeñas y medianas unidades de negocio, aporta más del 80% del empleo y de la producción de bienes y servicios de nuestra región.

No obstante lo anterior, las investigaciones a nivel mundial permiten detectar el preocupante fenómeno de que las empresas de familia tienen una esperanza de vida corta. Se señala en publicaciones recientes que el 40% de estas sociedades familiares desaparecen durante los cinco primeros años, que un 66% de aquella proporción logra llegar hasta la segunda generación, y que sólo el 12% consigue permanecer hasta la tercera generación.

Estas estadísticas suelen sorprender a quienes inician el análisis del tema, y a nosotros nos llama la atención también que las investigaciones, el estudio y la documentación organizada de casos tengan a nivel mundial escasos veinte años, cuando la ciencia de la administración con Taylor y Fayol a la cabeza comienza prácticamente un siglo antes. Quiere decir esto que se necesitaron cien años para que la administración y algunos gobiernos aceptaran el papel protagónico de las familias empresarias, y la conveniencia de enfocar los esfuerzos a la generación de diagnósticos y soluciones para los problemas propios de este tipo de empresas.

El ciclo de vida de las empresas de familia suele ser corto por muchas razones. Entre las más frecuentes debemos destacar el desconocimiento sobre la existencia de mecanismos idóneos para la solución de los conflictos sobre los temas más



comunes. La lucha por el poder, por la propiedad y la competencia en la carrera de las realizaciones profesionales genera frecuentes fricciones entre los miembros de una familia empresaria. Las actitudes y respuestas de tipo emocional que suelen darse en la solución de los problemas de este tipo de sociedades muchas veces derivan en polarización y rompimientos definitivos.

* Presentado a la XVIII conferencia de Pan Pacific Business Association. Viña del mar. Chile. Mayo de 2001

** Economista, especialista en alta gerencia, especialista en gestión estratégica, investigador, coordinador del proyecto Empresas de Familia, adscrito a la línea "la organización como institución social y unidad económica". Centro de Investigación, Facultad de Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia.

La importancia del asunto se centra en el consenso universal de que mientras la unidad familiar se ha constituido en la base de nuestra civilización, la empresa familiar es puntal del desarrollo económico mundial. Esta reflexión fundamental alimenta un interés creciente en la identificación de las causas de los problemas más frecuentes de las empresas de familia, y en la generación de modelos de solución. En la última década, por ejemplo, observamos la aparición de centros de investigación en Norteamérica y Europa, así como la introducción de la cátedra en importantes instituciones académicas y la formación de asociaciones de empresas de familia en diferentes países. En síntesis, la problemática de la supervivencia de las empresas de familia no es únicamente asunto del Tercer Mundo sino que es hoy una preocupación que no conoce fronteras.

En el caso de Colombia notamos un interés que crece día tras día. Lo atribuimos a que ya se empieza a entender que la reconstrucción de nuestra patria se plantea sobre la restauración del tejido social y de sus cadenas productivas, elementos seriamente afectados por el conflicto armado que queremos superar. Creemos positivamente que si salvamos las empresas familiares colombianas y si propiciamos las condiciones para que nuevas empresas aparezcan en la escena económica nacional contribuiremos así para neutralizar el grave fenómeno de éxodo de profesionales jóvenes, que es una de las mayores preocupaciones por sus serios efectos en el largo plazo.

Por todo lo anterior, en la Facultad de Administración de la Universidad Externado de Colombia hemos visto la gran importancia de que las PYMES de familias colombianas prevalezcan sanas como condición básica para que los esfuerzos por superar las secuelas de la guerra, la pobreza, el desempleo y el atraso no se vean frustrados. Percibimos, sin embargo, que no podemos modernizar el aparato productivo nacional ni aspirar a niveles de competitividad sostenibles hasta no superar primero los factores causantes de la desaparición prematura de muchas iniciativas empresariales.

Con este propósito iniciamos el año pasado nuestro proyecto PEF, dando además una concreta



respuesta al interés manifestado por setenta empresas de familia vinculadas a nuestra Facultad a través de estudiantes miembros de esas familias.

En desarrollo de este programa iniciamos reuniones de trabajo con un grupo de empresarios que representan una variada gama de sectores de la producción y el comercio nacionales. Nos hemos propuesto desarrollar con este grupo los denominados **PROTOS**, los cuales están demostrando universalmente ser una herramienta adecuada que permite definir las reglas de manejo fundamentales para temas como los órganos de gobierno de la empresa, la misión y la visión de la familia para la empresa, los mecanismos para constituir adecuadamente un consejo familiar y la definición de su misión, objetivos y materias específicas, la misión de la familia en la empresa y los valores que desea transmitirle, la participación laboral de los familiares en la administración de la compañía, sus políticas de admisión y salida de miembros de la familia, las normas de conducta y las políticas de remuneración por su trabajo.

En igual forma, el **PROTOS** posibilita convenir las políticas y las estrategias sobre los grandes lineamientos de la empresa tales como las políticas de crecimiento y diversificación, internacionalización, reparto de dividendos, capitalización, endeudamiento, los reglamentos para la compra y venta de las acciones, normas para la sucesión en el poder de la compañía y criterios de admisión de nuevos socios que no son de la familia. Igualmente, permiten determinar, si así se desea, la creación de fondos de reserva con destinación específica, políticas de contribuciones a la comunidad y proyección de la imagen de la familia en la comunidad.

Tenemos pleno convencimiento de que si alguno o algunos de estos asuntos no tienen reglamento previsto y pactado consensualmente para su satisfactoria solución, es difícil que el empresario o la junta directiva de la empresa familiar puedan estar en disposición anímica o práctica de prestar cabal atención para acometer los programas estratégicos u operativos por interesantes o imperativos que éstos sean. Lo inquietante es que al no estarlo, la empresa no estará en condiciones de reaccionar



oportunamente al cambio con la agilidad que la sociedad industrial contemporánea lo viene imponiendo. Este factor es uno de los más citados por los tratadistas como causa frecuente del alto índice de mortalidad de las empresas familiares al que nos hemos venido refiriendo.

Cabe destacar también que hemos establecido contacto con el recién creado Instituto Colombiano para la Empresa Familiar (ICEF), con el cual hemos convenido intercambiar experiencias de investigación de casos, documentación, bibliografía y la coordinación conjunta de eventos como talleres y seminarios empresariales.

Nos hemos comprometido a satisfacer las expectativas de estos empresarios, generando un PROTOCOLO con cada uno de ellos, confeccionado muy a su medida, lo cual sugiere un esquema tutorial para su gestación y puesta en marcha. Comenzamos un trabajo el cual se centra en proveer a las empresas de familia de un instrumento de navegación que constituye el recurso más valioso para lograr

una convivencia pacífica, generadora de nuevas esperanzas, pues no se trata de modificar el modelo societario como a veces se pregona sino de generar fórmulas, de conciliar posiciones sin producir traumas lamentables.

En la Facultad de Administración de Empresas del Externado de Colombia tenemos claro que preservar y estimular a las PYMES de familia colombianas aparece entonces como una gran responsabilidad histórica y un asunto de importancia nacional. Por esta razón nos sentimos seguros de dirigir los mejores esfuerzos en proteger las bases de nuestro aparato productivo nacional, al cual no sólo hay que modernizarlo tecnológicamente y administrativamente sino que primero debemos instruir y divulgar en el medio empresarial colombiano que podemos dotar a las empresas de familia de herramientas propias e idóneas para consolidar relaciones armónicas entre las familias empresarias, condición y premisa fundamental para la sobrevivencia de nuestros agentes productivos.

