

TRABAJO DE GRADO

**POR QUE LA MAYORIA DE EMPRESAS FAMILIARES NO SOBREVIVE A LA
TERCERA GENERACION?**



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

**PRESENTADO POR:
JULIO CÉSAR MOJICA GARNICA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA.
ABRIL 2014**

¿POR QUE LA MAYORIA DE EMPRESAS FAMILIARES NO SOBREVIVE A LA TERCERA GENERACION?

“Ciertamente el mérito individual es lo más importante, pero no debemos olvidar nunca el patrimonio intelectual legado por nuestros antepasados”

*Marie Cécile de Parades
Beaumont du Périgord, Francia. Septiembre 2007*

INTRODUCCION

Desde tiempo atrás las diferentes sociedades han determinado que la familia es el eje fundamental de toda una estructura social que genera un poder adquisitivo (patrimonial), características propias en los individuos (psiquis- comportamiento) y participación política y cultural. Es así como las familias actúan en ciertos ámbitos de la sociedad y entre ellos el campo empresarial. Algunas empiezan desde lo más sencillo hasta -no en todos los casos- convertirse en grandes empresas de gran prestigio y solidez económica.

Se podrían decir, tal como lo afirma la superintendencia de Sociedades (2006) “las familias como fuente integradora de las personas, no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de empresas. Generalmente son los padres los que tienen la visión empresarial y distribuyen el capital entre ellos y los hijos, al tiempo que son ellos también los que inicialmente administran la compañía”

Las empresas familiares constituyen hoy día la base del sistema económico de libre mercado, siendo la fuente generadora de la mayor parte de empleo y constituyen un elemento esencial de cohesión social. Son, sin duda, la base de

nuestro sistema productivo y económico, convirtiéndose en elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad.

La experiencia y las cifras muestran que las sociedades de familia tienen mayores dificultades para sobrevivir en el mercado que las empresas que no son de familia, entre otras razones porque no se planea con suficiente tiempo el proceso de sucesión de la propiedad y de la administración de la empresa. La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar la sociedad, porque no solo afecta a quien o a quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la compañía. Según estudio de FUNDES (2008) “La interrelación e interacción entre la propiedad, la familia y el negocio, hace que la racionalidad administrativa obre de manera diferente y que los procesos de gestión y funcionamiento se apalanquen en elementos que mezclan lo operativo, lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad”. (p17)

Por consiguiente, abordaré el tema a partir de algunos conceptos básicos de familia, patrimonio familiar, empresa familiar, estadísticas en el mundo y en Colombia, historias de empresas familiares con trayectoria que hoy en día están en la quiebra, todo esto con el fin de analizar en profundidad qué hay detrás del telón, qué pasa con las empresas familiares (que sin importar su tamaño, las generaciones y la herencia han defraudado a esos fundadores que con esmero capitalizaron y tuvieron un nombre), y buscando poder contestar la pregunta del por qué la mayoría de empresas familiares no sobrevive a la tercera generación.

LA FAMILIA COMO EJE FUNDAMENTAL DE LA SOCIEDAD

A lo largo de la historia miles de términos se le han adjudicado a la palabra “familia”; por ejemplo, la Organización de Naciones Unidas (2010) denominó a la familia como el elemento natural, universal y fundamental de la sociedad, teniendo derecho a la protección de la sociedad y del Estado.

Etimológicamente la palabra procede del latín *famīlia*, "grupo de siervos y esclavos patrimonio del jefe de la gens", a su vez derivado de *famŭlus*, "siervo, esclavo", se refiere al conjunto de personas que se alimentan juntas en la misma casa y a los que el “*Pater un familias*” tiene la obligación de alimentar.

La Real Academia de la Lengua (2012) define familia como “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas o en lugares diferentes, y especialmente el formado por el matrimonio y los hijos”.

En Colombia la familia es reconocida por la Constitución como la institución más importante en el ordenamiento jurídico colombiano, que por el carácter de entidad social cambiante a lo largo del tiempo, y por causa de las circunstancias históricas, políticas, sociales y económicas que la rodean, es reconocida como el núcleo de la sociedad, siendo por este motivo, que la institución familiar goza de protección constitucional y legal.

Estas definiciones relacionan a la familia, como la conformación de personas que se asocian con diferentes fines, en algunos casos son simplemente la conservación de la especie y en otros casos, la participación social, cultural, económica, política y religiosa, buscando formación de creencias, personalidad, conducta y bienestar. Como complemento a lo anterior se podría concluir que la familia es la constitución de varios actores que en conjunto determinan una dinámica y participación dentro de la comunidad, de forma intrínseca al moderar

comportamientos, creencias, jergas, modos de crianza, aspectos netamente de formación personal; y de forma extrínseca, este núcleo determina roles sociales que cumplimos a cabalidad para convivir dentro de una sociedad, respetando unas normas, estableciendo metas en conjunto y generando lazos que van más allá de la simple consanguinidad.

Y para que exista una familia se deben fijar vínculos, algunos derivados de la relación reconocida socialmente, como el matrimonio y de consanguinidad, como la filiación entre padres e hijos o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre. También se puede diferenciar la familia según el grado de parentesco entre sus miembros.

Existen algunos tipos de familias, clasificadas de acuerdo a sus dinámicas sociales, políticas y culturales. Según la Unicef (2003), existen algunos tipos de familia como:

1. La familia *conyugal o nuclear* (la más conocida), que incluye esposo, esposa y los hijos solteros menores de edad.
2. La *familia matrifocal* compuesta por una madre y sus hijos - por lo general son su descendencia biológica -, en este tipo de familia es común que las mujeres tengan los recursos para educar a sus hijos por sí mismas.
3. La *Familia extendida* sirve como un sinónimo de "familia consanguínea" (consanguíneo significa "de la misma sangre") o a la "parentela" (una red egocéntrica de familiares que se extiende más allá del grupo doméstico) que no pertenecen a la familia conyugal.
4. *Familia monoparental* en la que el hijo o hijos viven sólo con uno de sus padres.
5. *Familia ensamblada* compuesta por agregados de dos o más familias - como por ejemplo una madre sola con sus hijos quien se junta con un padre viudo con sus hijos -, y otros tipos de familias, como aquellas conformadas

únicamente por hermanos, por amigos (donde el sentido de la palabra "familia" no tiene que ver con un parentesco de consanguinidad, sino sobre todo con sentimientos como la convivencia, la solidaridad y otros), etc.

6. *Familia homoparental* siendo aquella donde una pareja de hombres o de mujeres se convierten en progenitores de uno o más niños. Un ejemplo son padres separados que conviven en función paterna o materna sin vínculo conyugal.
7. Por último, está la *familia mezclada* que describe las familias de padres mixtos (uno o ambos padres volvieron a casar).

PERPECTIVAS HISTORICAS DE LAS DINAMICAS FAMILIARES

La familia se ha generado desde el principio de nuestra creación, por ejemplo, la Biblia hace referencia al crecimiento y conformación familiar como la cuna de toda la civilización y expansión del hombre por toda la tierra, como los *descendientes de Abraham*, inclusive relata la existencia de esas interacciones y dinámicas familiares básicas entre padres e hijos, y como la descendencia debe llevar el precio o "yugo" de los designios de Dios o un total destierro de acuerdo al comportamiento familiar de alguno de sus integrantes.

Pasando de la Biblia al contexto de la prehistoria, en la época paleolítica (edad de piedra) las asociaciones por grupos de individuos se caracterizaba por la supervivencia encaminada hacia la caza y recolección de semillas y frutos. Claramente aún no se llamaban familia pero si conformaban las características familiares primitivas. Según la Enciclopedia Británica en Español (2009) "en las sociedades más primitivas existían dos o tres núcleos familiares, a menudo unidos por vínculos de parentesco, que se desplazaban juntos parte del año pero que se dispersaban en las estaciones con escasez de alimentos."

Más adelante, el ser humano fue cambiando sus estilos de conformación social, le dio un rol a la mujer y al hombre, encajando a la mujer dentro de un contexto cultural como la progenitora y creadora de la descendencia que debía encargarse de la limpieza del hogar, atender al padre de las criaturas y de todos los menesteres necesarios de la casa y el hogar al ser responsable por dar a la sociedad una familia.

Por consiguiente, la madre tenía la responsabilidad de mantener el núcleo familiar estable, encargada de guiar a los hijos sin dársele la relevancia de participar activamente en su formación, mientras que el padre tenía toda la autoridad y obligación de autoridad sobre sus hijos y sobre la madre. El rol del padre era principalmente proporcionar a la familia los bienes - patrimonio que permitiera un estatus social y económico a través del trabajo.

Las dinámicas familiares se basaban principalmente en los roles de la madre y el padre, el hijo aprendía el arte del oficio del padre si era varón, por lo general tareas operativas como la carpintería, la caza, el uso de herramientas pesadas, entre otras. En cambio, la hija debía ser entrenada por la madre para obedecer y seguir al pie de la letra las costumbres y *modus operandi* que debía adquirir para formalizar y mantener una familia en el futuro.

Con la revolución industrial y la participación de la mujer en el trabajo remunerado, se ha venido afectando el tipo de familias, a tal punto que hoy en día familia no siempre es conformada por padre e hijos, también puede ser aquella conformada por individuos con similitudes, gustos, cultura y/u objetivos que demuestren unión, perseverancia, apoyo, amor y que quieran vivir bajo unas mismas normas y condiciones, como por ejemplo las familias homosexuales, “lo que distingue a nuestras sociedades industrializadas de las sociedades exóticas [es] el hecho de que nuestros grupos sociales se reclutan menos sobre la base del parentesco que

sobre las clases de edad, la clase social, la afinidad amical, el lugar de trabajo, el ejercicio del ocio, etcétera" (Enciclopedia Británica en Español, 2009).

La Unicef (2013) amplía claramente esta perspectiva:

“El conjunto de transformaciones que ha experimentado la familia en el mundo occidental constituye una de las manifestaciones más importantes del cambio social contemporáneo. En pocas décadas, el modelo de familia afianzado en la inmediata posguerra, ampliamente difundido bajo el rótulo de “familia nuclear”, fue cediendo espacio a una creciente diversidad de formas y estilos de vida familiares. A consecuencia de los cambios ocurridos en la formación y disolución de las familias y en la inserción laboral de las mujeres, las bases del modelo “parsoniano” fueron seriamente cuestionadas, tornando inviable la existencia de un modelo único de familia. Al lado de la familia nuclear “tradicional”, comenzaron a cobrar relevancia numérica y social, las familias monoparentales y las familias “reconstituidas o ensambladas”. Paralelamente la creciente desinstitucionalización de la familia implicó que los vínculos familiares “de facto” le ganaran terreno a los lazos legales. Estas transformaciones se iniciaron en Europa y Estados Unidos a mediados de la década del sesenta e inicios de los años setenta, extendiéndose a la gran mayoría de los países occidentales en los últimos años del siglo XX.” (p. 6).

Sin embargo, aunque existan diferentes tipos de familia, también se evidencia la fuerza que trae consigo todas las dinámicas básicas familiares que en ella se gestiona, como la educación, los valores y el comportamiento para adquirir la participación activa dentro de una sociedad. Es la familia considerada por muchos como eje fundamental y el principio de toda acción en la comunidad. “Las crisis y dificultades sociales, económicas y demográficas de las últimas décadas han

hecho redescubrir que la familia representa un valiosísimo potencial para el amortiguamiento de los efectos dramáticos de problemas como el paro, las enfermedades, la vivienda, las drogodependencias o la marginalidad.” (Enciclopedia Británica en Español, 2009).

Entonces existe la necesidad de inculcar dinámicas familiares que ejerzan patrones funcionales; según el artículo publicado por el diario El País (2013) sobre la conformación familiar en Colombia, se explica acerca de cómo en nuestro país y en el mundo los tipos y las dinámicas familiares tienen repercusiones con respecto al rendimiento escolar y el comportamiento de los jóvenes cuando se ve alterado el núcleo familiar; “países como Colombia, donde las uniones fracasan y los hijos terminan creciendo lejos de su padres, el impacto de aquello se refleja directamente en la educación de los niños: “(...) En comparación con los estudiantes en familias biparentales, aquellos que viven con un solo padre tienen calificaciones más bajas en comprensión de lectura.”

Y por último para cerrar este capítulo traigo este comentario del Diario El país (2013) que dice “Los investigadores del Mapa de la Familia creen que los chicos que crecen en hogares liderados por padres empleados, tienen una mayor posibilidad de generar vínculos fuertes con sus familiares y su entorno social.”¹

PATRIMONIO FAMILIAR

Considerando la proximidad del tema en particular, el patrimonio familiar es un término que debe ser aclarado en este escrito por la similitud que existe con los términos de *empresa familiar*. En este capítulo de mi ensayo mostraré distintas

¹ En América Latina la investigación sobre este tópico es aún incipiente; debido a que se trata de un tema relativamente nuevo y escasamente priorizado en relación a otros temas de investigación, en parte porque las fuentes de información necesarias para analizar las nuevas realidades familiares son todavía escasas y poco idóneas. (Unicef 2013)

definiciones del patrimonio familiar y como éste interactúa frente a lo que llamaremos empresa familiar.

Como es sabido, miles de pautas y consejos sobre economía familiar y empresarial se encuentran en la web, en libros de economía, finanzas, artículos de revistas y periódicos, informando con lujo de detalles sobre como tener un patrimonio y crear un capital, conteniendo incluso consejos divertidos de como una familia puede hacer un incremento sustancioso de su patrimonio invirtiendo unos poquitos pesitos. Se habla de la canasta familiar en algunos, de la inflación, la educación, la cultura y hasta la inteligencia para administrar las finanzas. Es desproporcionada la cantidad de información que suele encontrarse, algunas con muy poca veracidad científica y otras, en cambio, con argumentos a partir de análisis y estadísticas que parecen ser de mayor confiabilidad.

Agregado a lo anterior considero que el patrimonio familiar es un requisito necesario para establecer una sociedad económica familiar llamada *empresa familiar*. Es que desde allí es donde nace la estabilidad, los sueños y los lazos de amistad, respeto y enseñanza familiar. Los fundadores de las ideas económico-familiares creen firmemente que todo es posible y más que un salto de corazón o intuición se trata de conformar algo que tenga un futuro o legado para las próximas generaciones, necesario para que la familia crezca no solo en cantidad sino en calidad.

Merece también examinarse que el patrimonio es considerado como algo tangible, es decir, está compuesto por aquellos bienes que los miembros de una familia ya poseen y que usan para poder satisfacer sus necesidades de vida. Podemos mencionar entre ellos la casa y los muebles de la misma. Si dentro de la casa existe un taller, un almacén, una tienda o una miscelánea de cuyo trabajo se genere el ingreso familiar, también estos se pueden incluir dentro del patrimonio de la familia

y por todo eso debe pagar impuestos que el estado le da el legítimo derecho de tener.

EMPRESA FAMILIAR

Para lo concerniente en este ensayo y como tema principal enfocaré toda la argumentación en las empresas familiares. Partiendo de este mundo considero fundamentar el concepto de empresa familiar, según el diccionario de la RAE (2011) “es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Por lo tanto, una familia empresaria es aquella que cuenta con el conocimiento para tomar conciencia de su oportunidad de desarrollo más allá de la guía de su fundador, que asume efectivamente el compromiso de transmitir la capacidad de emprendimiento como si se tratara de un gen familiar y que diseña deliberadamente sus prácticas, políticas y procesos de manera que fomenta el desarrollo de órganos, espacios y una cultura que provea un contexto proclive al emprendimiento tras-generacional.

Por lo anterior, es importante retomar que la empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es por eso que existen dentro de las jerarquías generacionales los 3 diversos tipos de empresas familiares que son:

1. Fundador y propietario único (primera generación).
2. Sociedad de hermanos (segunda generación)
3. Consorcio de primos (tercera generación)

Desde esta perspectiva plantear la forma en la cual se hará la gestión de una empresa es una tarea relativamente fácil dada la enorme cantidad de bibliografía

y experiencias existentes. Sin embargo, si lo circunscribimos a la empresa familiar las citas son menores y las experiencias muy recientes. Desde el punto de vista conceptual no tendrá que existir diferencia pues los dos son organizaciones orientadas a la finalidad de satisfacción de los clientes y la obtención de beneficios.

Ampliando lo anterior, Gonzalez (2011, p.15) señala que “los aspectos que crean o destruyen valor al interior de una empresa familiar involucran una trilogía de factores que deben ser considerados y cuidados para conseguir alineamiento, cohesión y compromiso entre los miembros de una empresa familiar: el valor económico reflejado en el crecimiento de la empresa, así como los flujos que esta genera para sus dueños; el valor simbólico como una organización respetada y prestigiosa que refuerza el sentido de pertenencia y orgullo, que son la base de la “propiedad emocional” de una familia (...) y el valor práctico, que se relaciona con la carga –positiva o negativa- con que una familia experimenta su relación con la empresa.”

Sin embargo retomando la definición de empresa familiar, Roca (2005) recoge varios aportes doctrinales referentes a la empresa familiar, “una empresa en la que la propiedad de control está atribuida a algún miembro o miembros de una única familia” (p 30); Barnes y Hershon, (1989) señalan que una empresa familiar es aquella “en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total”; mientras Gallo y Sveen (1991) indican que “una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle” es la mejor definición de una empresa familiar; por otro lado, Ward (1995) la define como “aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia” (p. 4).

Corona y Téllez (2011) ofrecen la siguiente definición genérica y omnicomprendiva de lo que es una empresa familiar: "Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia". (p.795)

En el campo de las definiciones normativas el concepto también es parcial. En Colombia existe un pronunciamiento de la Superintendencia de Sociedades (1971) que afirma: "para que una empresa sea considerada familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad, hasta el segundo grado, o estar unidos entre sí por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa". (p. 2)

He querido hacer algunos señalamientos a los conceptos a través de algunos autores que han desarrollado la idea de empresa familiar, tratando de conceptualizar qué podría considerarse una empresa familiar sin caer en otro tipo de definiciones similares o en confundir el principal argumento, pretendiendo caracterizar de algún modo lo que presenta por definición para este ensayo.

Continuando con la revisión, creo que hay muchas definiciones sobre empresa familiar, algunas muy vagas y otras muy imprecisas. Lo que he querido mostrar hasta el momento es que una empresa familiar es un macro-sistema compuesto de dos grandes sub-sistemas que por sí solos son complejos, pero al mezclarlos, dadas todas las posibles combinaciones existentes, la complejidad no se suma, sino que se multiplica, lo que causa que el manejo, gestión, control y por supuesto,

la sucesión de la misma sea un tema álgido de tratar por los principales involucrados en dichas tareas.²

Es decir, la empresa familiar tiene algunos componentes que la integran, para algunos autores son la empresa y la familia, para otros está compuesta por las dos mencionadas anteriormente y se le añade la propiedad, quedando compuesta de la siguiente forma:

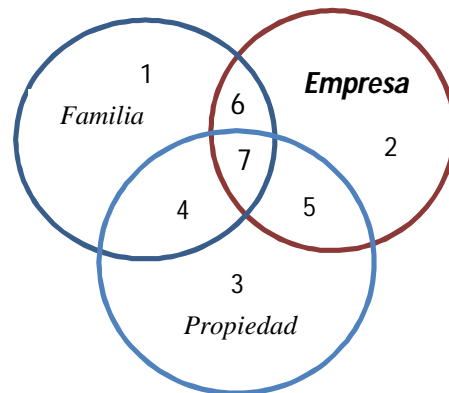


Diagrama 1. Empresa Familiar

Fuente: nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

En el anterior diagrama se evidencian las interacciones que encontramos con números, correspondiente el 1 a la conformación familiar, el 2 a la empresa y el 3 a la propiedad. La interacción genera el número 4 el cual hace referencia a propietarios, socios, inversionistas que no son parte de la familia. En el número 5 están todos los empleados de la empresa que no son familiares pero que pueden ser propietarios o socios de la propiedad. En el número 6 están los empleados que

² Precisamente lo que diferencia de manera fundamental una empresa familiar de una empresa en general, es que en la empresa familiar el proceso de sucesión es absolutamente relevante. De él depende la continuidad o no de la empresa familiar. Por otra parte, cuando la estructura de la empresa familiar madura más allá de una cuarta generación, el proceso de sucesión deja de ser relevante para ella, pues la familia ya no tendrá injerencia alguna como institución jurídica sociológica y se constituye en un patrón corriente de estructura de negocios, quizá bajo un contrato de sociedad anónima abierta.

son familia pero no tienen propiedad en la empresa, mientras que en número 7 están todos los empleados que son familiares y propietarios de la empresa.

Al hablar dentro de un marco de gestión empresarial, se evidencia en el diagrama que todas las partes o componentes interactúan pero no por ello dejan de ser una unidad por aparte. Como en todo proceso de gestión, para que haya un producto las diferentes partes deben interactuar de forma dinámica adquiriendo una serie de pasos que permitan su gestión y su constante funcionamiento. Sin embargo, podrían entrar otros actores externos dentro del marco de gestión empresarial, por ejemplo los proveedores y/o los clientes.

Si a ello agregamos los posibles intérpretes que surgen de cada posición (Leach, 1993) nos encontramos enunciativamente con las siguientes posibilidades:

1. Fundadores
 - 1.1. Propietarios
 - 1.2. Dirigentes
 - 1.3. Técnicos
2. Hombre propietario
3. La esposa del propietario
4. La segunda esposa del propietario
5. La mujer propietaria
6. Equipo marido y mujer
7. Los hijos
8. Las hijas
9. La familia política
10. La propiedad multifamiliar y los socios
11. El personal ajeno a la familia

En conclusión, la relación familia-empresa produce una síntesis dialéctica. Pero, la subjetividad de sus componentes no permite asegurar que la misma sea siempre "superadora". Se ha afirmado que sin conocer a la familia es imposible comprender realmente a la empresa. Y si bien es un concepto que tiene complejas aristas, hay que empezar reconociendo que la empresa es (en principio) la continuación de la familia.

Por lo tanto, este sistema sirve como herramienta para entender los papeles que juegan los miembros de la organización y además la fuente de los conflictos que pudieran surgir.

RELACION ENTRE FAMILIA, EMPRESA Y PROPIEDAD

Con el diagrama anterior, hemos notado la interacción presente entre la familia, la empresa y la propiedad; son subsistemas que interfieren unos con otros generando ciertos comportamientos de mando, y quiénes pueden participar dentro de la empresa familiar, determinando roles y dirección. "Esta dinámica de empresa familiar se extiende no sólo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación, el padre fundador de la empresa, normalmente es la cabeza de la estructura familiar al igual que en la organización empresarial, principalmente porque constituye el centro de autoridad en ambas. En la primera etapa de la vida de la empresa familiar es característico que la estructura de capital este centrada en una sola persona o en un número reducido de socios, que normalmente es el fundador de la empresa y padre de familia". (Domínguez, 2010)

En Estados Unidos, por ejemplo, y para hacer una comparación, los negocios de familia proporcionan el 60% del empleo, 78% de todos los nuevos empleos, más

del 50% del Producto Interno Bruto y el 65% de todos los salarios pagados. Por otra parte, en el Reino Unido los negocios de familia son más del 75% de todos los negocios organizados, y se estima que más del 50% de la gente empleada está contratada por negocios de familia. Pasando a América Latina, en México, por ejemplo, el 56% de las ventas de las 100 mayores empresas son efectuadas por empresas de familia. En Venezuela la cifra es del 34%. (FUNDES, 2008 p.26)

Por consiguiente, la empresa familiar en el mundo es importante dentro de la industria, pues es desde allí que nace el contexto económico social que desarrolla un país. Su participación en el mercado global oscila entre un 65% a 99% de los países industrializados y los llamados del “tercer mundo”.

En Colombia, se ha realizado un estudio basado la legislación nacional, donde informa que las Empresas Familiares (EF) son el 68% de las empresas en el país. Sin embargo, no es fácil, en nuestro entorno colombiano, encontrar investigaciones previas que permitan conocer nuestras propias empresas familiares y estudiar su influencia en nuestra economía, por esto es usual que se utilicen estadísticas de países como Europa y Estados Unidos para sustentar los resultados de las empresas familiares colombianas.

Según el presidente Julián Domínguez de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras 2010) asegura que “las empresas familiares tienen una alta participación en sector productivo nacional, si se tiene en cuenta que en él existen 511.000 compañías de este tipo”. El directivo también reveló que “de las 730.000 empresas activas en el registro mercantil del país, apenas 84 están inscritas en el mercado bursátil. De estas últimas, dos son extranjeras.”

Hasta la fecha la única entidad que ha realizado en Colombia un estudio estadístico acerca de las empresas familiares es la Superintendencia de Sociedad en el 2001, el cual realiza un acercamiento sobre el tema, pero realmente a hoy no hay un

estudio proyectado con estadísticas reales sobre la incidencia y prevalencia de las empresas familiares en el país.

Por lo tanto, el hecho de no existir estadísticas actuales, o al menos recientes en los último 3 años sobre el incremento de las empresas familiares en Colombia, deja entre ver una gran brecha de conocimiento y estructura económica de las pequeñas, medianas o grandes empresas familiares que logran subsistir en el mercado y a la industrialización por caminos agigantados de tecnología e innovación.

Así, la proyección de la economía en nuestro país, la inflación y las múltiples preocupaciones sociales de delincuencia, narcotráfico y corrupción serán el “talón de Aquiles” para el crecimiento y la productividad económica del país; sin embargo es nefasto para el mismo sistema económico de Colombia que el reporte sobre las empresas familiares existentes sea tan vago. Hay que ver que muchas familias subsisten con el pan diario y que impulsadas por la necesidad aciertan o desaciertan en gran medida, como unión familiar, el adquirir o enseñar un patrimonio que subsista ante las influencias cotidianas del mercado y el precio del dólar.

La mayor parte de estas empresas carecen de registro mercantil. Tan sólo una pequeña parte está incorporada en los registros de las Cámaras de Comercio y cumple con todos los requisitos legales. Se estima que del número de unidades empresariales, más de 90% pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas que no se hallan certificadas por las Cámaras de Comercio, no llevan una contabilidad legal ni han registrado los libros de contabilidad, tampoco pertenecen a gremios o asociaciones, no pagan impuestos ni realizan los aportes parafiscales a la seguridad social. (FUNDES, 2008).

Ahora, al llegar a este punto surge la siguiente pregunta ¿cuántas empresas familiares existen en Colombia? El dato aun no es claro, ni por la superintendencia

de Sociedades, ni por la Camara de Comercio, y mucho menos por la DIAN. Pareciera que al estado y mucho menos al colombiano en común le interesara saber si está dentro de la estadística nacional o si por el contrario prefiere quedarse en el total anonimato mientras la pequeña empresa familiar logra surgir.

“Es claro que en nuestra economía la mayoría de recursos se transfiere a través de compañías que no negocian sus acciones en las bolsas de valores, circunstancia que ha orientado una nueva corriente en gobierno corporativo que busca promover una mejor práctica de este en sociedades cerradas”, (Domínguez, Periódico Portafolio 2010)

Hasta hace algunos años a través del gobierno, se le permitió a los empresarios principiantes un año “sabático” con respecto al pago de impuestos. La medida fue impulsada tras un reporte mancomunado de empresas en quiebra y sobre todo la inestabilidad económica que llevaría al gobierno colombiano a un crisis monetaria; en vista de esta situación se otorgó el primer año de formada cualquier sociedad la exoneración del pago de impuestos y de aranceles. Al existir la dificultad para poder exportar y los recargos que implican la adquisición de producto bruto, mano de obra calificada y sobre todo lograr en ingreso superior al que se invierte, probablemente la carga impositiva sea uno de los factores para el fracaso de toda empresa principiante sumado a que algunas de ellas no tienen ningún tipo de formación en mercadería, gestión de personal, avances tecnológicos, gestión de calidad y demás logren sobrevivir más allá del año de creada.

De esa forma durante el 2007 y dentro del marco de una política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, el Conpes 3484 propone el desarrollo de nueve líneas estratégicas: i) la facilitación del acceso a servicios financieros; ii) el fomento de la formalización de la actividad empresarial; iii) el fomento al desarrollo del mercado de servicios no financieros de desarrollo empresarial (SDE); iv) el fortalecimiento de la capacidad de innovación y la transferencia de tecnología; v) la promoción del uso

de TICs; vi) el acceso a la formación para el trabajo; vii) la facilitación del acceso a mercados; viii) el fomento del emprendimiento; y ix) la promoción de la articulación productiva y la asociatividad empresarial. (Fundes, 2008, p29).

Desde esta perspectiva, el gobierno intenta ayudar a las microempresas, ajustando tasas de impuestos y promoviendo al empresario su registro y creación, siendo este el eje fundamental dentro del marco económico del país. Sin embargo, las empresas familiares no solo se ven apoyadas en su subsistencia desde políticas administrativas, puesto que actualmente el mundo en el que vivimos demanda una cantidad de información acerca de cómo las empresas familiares puede crecer y fortalecerse. En internet hay protocolos, el paso a paso en la formación de empresarios y cursos online para el crecimiento económico de las empresas familiares, inclusive estudios de cómo invertir y tener ventajas competitivas.

Es así como los diferentes tipos de empresas familiares logran subsistir, según el artículo de Juan Carlos Valda publicado en Internet en el blog de “grandes pymes” sobre empresa familiar donde resalta que las EF pueden crearse a través de las siguientes condiciones:

1. *Por necesidad.* Como fuente de empleo, y como única posibilidad para obtener recursos económicos para satisfacer las necesidades primarias
2. *Como modelo de emprendimiento:* para tener la posibilidad de cambiar y mejorar el status de la familia
3. *Como condición financiera.* Encontrando en ella una posibilidad para obtener más recursos, sabiendo que se cuenta con un trabajo estable que satisface las necesidades primarias.

Estos tres aspectos enmarcan el proceder de la gran mayoría de empresas familiares. Muchas de ellas (que son el sustento de la economía de Colombia y el mundo) mantienen su visión centrada en sus ganancias inmediatas sin una

proyección a largo plazo. Quizá por eso es crítico el tema de capacitación y formación, puesto que ese aspecto dentro de nuestra cultura es visto como pérdida de tiempo y no un aspecto que puede mejorar la calidad y la productividad de la empresa.³

Por consiguiente, es necesario, tanto para el ámbito académico como para el ámbito empresarial, adelantar investigaciones en este campo, con la intención de lograr una caracterización mucho más definida de la empresa familiar colombiana, obteniendo datos sobre cómo se desarrollan nuestras empresas, cómo es el paso a través de sus generaciones, y cómo puede reducir y/o prevenir su alto índice de mortalidad.

TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Parte esencial de este ensayo es conocer un poco acerca de los tipos de empresas familiares que existen o al menos las que se pueden agrupar dentro de la tipificación, puesto que las empresas familiares tienen una dinámica particular. Además de lo que implica impulsar el crecimiento de una empresa exitosa, hay aspectos familiares importantes que requieren un cuidado especial, como la transición de una generación a otra.

El aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los “valores familiares” que influyen en las decisiones finales de la compañía. A diferencia del resto de las empresas, que tienden a ser más impersonales y

³ La empresa familiar que evoluciona luego a una sociedad de personas, por lo general de responsabilidad limitada, o en comandita por acciones ha llegado a alcanzar la complejidad de las sociedades anónimas, y, sin embargo, no exhibe sistemas internos acordados para el manejo y la solución de los conflictos, ni guía su actividad basada en modelos de gestión para los negocios, el manejo de la propiedad y la relación familiar y, mucho menos, estrategias para la participación de la empresa en el mercado bursátil, como una de las fuentes de financiamiento posibles. (Fundes 2008)

cortoplacistas, las empresas familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo.

El desempeño familiar está relacionado positivamente con una fuerte cultura y confianza familiar. Teniendo en cuenta que la dirección estratégica y la confianza tienen un gran impacto en los desempeños de las empresas, Gonzalo Gómez (2004) establece cuatro tipologías de empresa familiar:

1. **Ideal:** caracterizada por un buen desempeño económico y familiar con una fuerte confianza y dirección estratégica.
2. **Astuta:** empresa con ausencia de confianza pero con una adecuada dirección estratégica.
3. **Ingenua:** una empresa basada en la confianza, con ausencia de dirección estratégica.
4. **Crítica:** empresa carente tanto de confianza como de dirección estratégica.

Por otro lado, desde el punto de vista de su complejidad y estructura de gestión, Francisco Cerda (2012) identifica cinco grandes tipologías de empresa familiar, que son las siguientes:

1. **Capitán.** Son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que siguen este esquema es que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.
2. **Emperador.** Dos de cada diez empresas pertenecen al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tienen una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La edad media de la organización es de 41 años.

3. **Equipo familiar.** Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. Coloquialmente podría decirse que “hay mucha familia para poca empresa”, se explica en el informe. Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.
4. **Estructurado.** En las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.
5. **Corporación.** Constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. Se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. El consejo que se les da es que es importante que traten de desarrollar más la comunicación.

ALGUNAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS

Un alto porcentaje de las empresas del mundo son de carácter familiar ¿cuál es esa marca diferencial que lleva a que unas sean prósperas y perdurables, mientras las otras son escenarios de conflictos emocionales? Las empresas familiares son uno de los principales motores de la economía en nuestro país. Para abordar este tema sobre empresas exitosas es importante acercarme a la definición de éxito.

¿El éxito se puede medir a través de los logros o la riqueza? ¿qué puede significar tener éxito en las empresas familiares? ¿por qué algunas no logran ser exitosas y

por qué otras duran décadas siendo productivas y atractivas en el mercado? Algunos autores refieren que tan solo el 10% de las empresas familiares logran ser exitosas en la tercera generación y tan solo un 40% la segunda generación. Los expertos aseguran que el éxito se mide en la primera generación debido a que el fundador es quien se esfuerza por mantener la empresa en vigencia y en ocasiones sus herederos no tienen algún interés en continuar con el patrimonio empresarial.

Sin embargo, ¿cómo podemos hablar de éxito? Me pregunté en el momento de abordar este tema en particular, no solo porque quiera saber si las empresas son o no son exitosas sino que investigando encontré que existen en todas las empresas algunas características o similitudes que permiten que las empresas familiares logren o no ser rentables y sustentables por muchos años.

El éxito tiene origen en el término latino exitus (“salida”); el concepto se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento. Su raíz se hace más o menos evidente según el contexto en que usemos esta palabra, ya que muchas veces expresa “sobresalir”, “salir por encima de la competencia”, “salir de la oscuridad del anonimato“. A partir de esta definición, resaltaré algunas características de las empresas familiares más exitosas.

Para algunos expertos una empresa familiar exitosa es aquella que genera la automotivación, eleva sus estándares, elabora un plan estratégico, motiva al personal, genera solidez financiera, fideliza a sus clientes y escucha a los expertos. Pero... ¿qué de estos ítems realmente las empresas pequeñas que inician hoy en día, o que llevan bastante tiempo en el mercado, practican?

En este sentido, Gómez (2008) indica que las empresas familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico, ya que en una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, ni creación de puestos de trabajo, como tampoco creación de riqueza; esta apreciación es

compartida también por Luís Ernesto Romero, uno de los pioneros del análisis de este tema en Colombia.

Según estudios realizados por John L. Ward (2010) en Estados Unidos, se observó que en las empresas familiares el 10% de estos fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a razones de negocio, el 10% a falta de capital, y el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.

En Colombia, como ocurre en otras latitudes, muchas de estas empresas se están muriendo, debido a que la primera generación las crea, la segunda las disfruta y la tercera las destruye. En el país existen ejemplos claros de superación y de adaptación a los cambios como son Almacenes Éxito, Haceb, Coltejer, Bavaria, Postobón, Inversiones Mundial y Carvajal, por mencionar algunas, que por muchos años han permanecido en el mercado.

Datos de la Superintendencia de Sociedades indican que el 58 por ciento de las empresas de familia en Colombia están en la Ley 550, de Reestructuración Económica. El reparto por ciudades capitales muestra que Bogotá tiene el 44,1 por ciento de los casos y, Medellín, el 23,8 por ciento. (Ramírez. Periódico el Colombiano, 2013)

Por otro lado, según indicó el presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), Julián Domínguez, al periódico Portafolio (4 de Noviembre de 2010), “el 63 por ciento de las empresas de familia se encuentran próximas a la transición hacia la segunda generación, y 30 por ciento ya viven ese proceso en la actualidad”

Sin embargo, Rafael España, director económico de Fenalco, señala en una entrevista al diario “El Colombiano” en su edición digital (SF) que “son abrumadoramente mayoritarias las empresas familiares y en la región donde más existen, en proporción del total, es en Cali, con el 86,2 por ciento; le siguen

Barranquilla, con el 79,9 por ciento; Medellín, con el 70,3 por ciento; y Bogotá, con el 65 por ciento”; evidenciándose un crecimiento de la empresa familiar en la zona del Valle del Cauca. Lo paradójico es que Bogotá ocupe el último lugar en este ranking.

A continuación presento algunos casos de empresas familiares que han sido exitosos encontrados a través de Internet:

Caso 1. *“Mi padre fundó las bodegas Zuccardi en 1968 y trabajó en ellas hasta hace tres años. Yo lo hago desde 1976 y soy el presidente. Hoy, además, trabajan mis tres hijos: Miguel (27), Julia (28) y Sebastián (30). El hecho de que se incorporaran no se trató de un mandato, hubo coincidencia de objetivos”,* explica José Alberto Zuccardi. *“Sebastián es ingeniero agrónomo y fue quien ideó y desarrolló la idea de expandir la empresa hacia los vinos espumantes. En la actualidad se ocupa de desarrollar la finca del Valle de Uco y también está a cargo del área de instigación y desarrollo”,* explica. *“Julia dirige el área de turismo y tiene a su cargo el restaurante, las visitas, sala de arte y las dos tiendas. Miguel fue el último en incorporarse, comenzó en 2004 y empezó a trabajar en las líneas de aceite de oliva”,* detalla. Para José, la especialización y división de áreas es fundamental para mantener los vínculos sanos. Y según los especialistas, no está equivocado.

Otro caso con la misma tendencia en la especialización de funciones es Prototype, una empresa de indumentaria masculina con un importante lugar en el mercado. Fue fundada por José Romano hace diez años. Desde hace cuatro, sus hijos, Rafael y Elías, tomaron las riendas de distintas áreas. El primero es gerente comercial y el segundo, diseñador. Aunque trabajan con un objetivo en común que es posicionar y expandir la marca, los roles jamás se mezclan. “Tratamos de establecer reglas claras para mantener una buena división de las tareas. También lo hacemos para la vida familiar. En el ámbito laboral se tratan temas relacionados

a la empresa y en las reuniones familiares no se habla del negocio. De esa manera no confundimos las cosas”, asegura Rafael. Y ahí parece estar la clave del éxito. (Valda, 2010)

Caso 2. Café Cabrales: Se trata de una gran empresa que comenzó hace 70 años como un micro-emprendimiento de un inmigrante español instalado en Mar del Plata llamado Antonio Cabrales. Él decidió dedicarse a tostar café, envasarlo y venderlo a bares y confiterías primero, luego a hoteles y almacenes, y finalmente a supermercados y grandes comercios en Argentina. Hoy, sus nietos tienen la responsabilidad de administrar y cuidar Café Cabrales, y lo hacen siguiendo al pie de la letra la consigna de la claridad en cuentas, puestos y relaciones. Se trata de un caso de profesionalización ejemplar que es, a los ojos de los especialistas, lo que muchas empresas familiares deberían hacer para sobrevivir. *“Cuando éramos chicos toda nuestra vida era alrededor del café, pero nadie tenía la obligación de seguir con la empresa, al contrario, siempre nos dejaron en claro que la portación de apellido no creaba derechos, había que tener capacidad e interés”*, advierte Martín Cabrales, que junto a sus dos hermanos Marcos y Germán, conforman la tercera generación familiar que ocupa el directorio de la empresa. Aunque los hijos de los tres son aún adolescentes, esta tercera generación de empresarios Cabrales decidió anticiparse a futuros posibles conflictos entre hermanos y primos, y establecer el modo en que ingresará la cuarta. (Valda, 2010)

Caso 3. Benetton: Una de las empresas líderes en la industria textil es la firma Benetton. Fundada en 1965 por Luciano, Giuliana, Gilberto y Carlo Benetton, la compañía actualmente tiene presencia en más de 120 países y cuenta con un total de 5000 sucursales en todo el mundo. Estas sucursales se caracterizan por sus grandes dimensiones, su ubicación estratégica en centros comerciales históricos y por el nivel de servicios al cliente que ofrecen. Su negocio principal es vestir al

mundo con los “United Colors of Benetton”, slogan que lo identifica y posiciona en la cima del mercado.

Caso 4. Fabbrica D’Armi Pietro Beretta S.P.A.: Otro ejemplo exitoso, es también una de las empresas familiares más antiguas que existen en la actualidad: la Fabbrica D’Armi Pietro Beretta S.P.A. que forma parte del grupo accionario Beretta. Este grupo, controlado por la familia Beretta, está compuesto por fabricantes líderes de armas de fuego y ópticas para campo y competencia, así como también por compañías de comercio y distribución de estos productos en Italia y el extranjero, con un total de 2535 empleados y un rendimiento anual de 388,2 millones de euros. La más antigua del grupo, la Fabbrica D’Armi Pietro Beretta S.P.A., que ha sido dirigida por más de 15 generaciones, funcionaba desde el S.XVI en el pueblo de Gardone Val Trompia. Hay documentación que evidencia la existencia de este negocio familiar desde el año 1526.

Caso 5. Postobón: Un claro ejemplo de éxito en el mercado colombiano, y actual referente de las bebidas en nuestro país. Su historia remonta de 1904, cuando en el centro de Medellín Gabriel Posada y Valerio Tobón comenzaron la fabricación de gaseosas (Cola Champaña fue su primer producto). Gracias a la buena recepción del público colombiano, abrieron plantas productoras en Manizales y Cali un año después, llegando finalmente a establecer una planta en Bogotá en 1909, diversificando a su vez su portafolio con el surgimiento de nuevas marcas como kola, breña y frescola y, posteriormente, fusionándose con sus principales competidores (primero “gaseosas la leona” y “la colombiana” y años más tarde “gaseosas lux”) para fortalecer su presencia regional. Con visión de largo plazo, las familias fundadoras ceden el manejo de la empresa a personas independientes a lo largo de sus primeras décadas de operación hasta que a mediados de los 60 llega a la gerencia Carlos Ardila Lule, convirtiéndola en la empresa que es hoy en día.

Caso 6: El Espectador: El mejor ejemplo en Colombia de cómo una sucesión exitosa puede permitir que la empresa dure por varias generaciones. Fue fundado por Fidel Cano Gutiérrez el 22 de Marzo de 1887 en Medellín. En 1915 comienza a circular en Bogotá bajo la dirección de Luis Cano Villegas (hijo mayor de Fidel) quien toma las riendas del periódico y busca fortalecer su presencia a nivel nacional, cediendo el mando en 1949 a Gabriel Cano Villegas (segundo hijo de Fidel) por motivos del clima político de la época. Fuertemente perseguido en los años siguientes por sus posturas políticas, en 1958 Guillermo Cano Isaza (hijo de Gabriel Cano) es nombrado director y lo convirtió en uno de los periódicos más influyentes y respetados del continente hasta su asesinato en 1986. Luego de esta sucesión forzada y debido a los problemas económicos que afrontó el periódico como consecuencia de la violencia (no de la sucesión), fue vendido al grupo Bavaria a mediados de la década de los 90.

De este modo, podemos observar que aún existe la posibilidad de tener empresas familiares exitosas en el mundo y copiar las buenas prácticas de ellas en nuestro país. Las variables del éxito están sumidas bajo la auténtica distribución de roles tanto en la casa como en la empresa y no confundirlos puede ser el ingrediente principal para subsistir. Sin embargo, algunos especialistas aseguran que las empresas familiares que no evolucionan y les cuesta trabajo la sucesión están condenadas al exterminio. (De esto hablaremos más adelante.)

¿POR QUE FRACASAN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA TERCERA GENERACION?

La estadística mundial dice que el 85 por ciento de las empresas familiares, cuando pasan a la tercera o cuarta generación dejan de ser rentables o desaparecen. Las

páginas anteriores estuvieron concentradas en los factores de éxito y fracaso en las empresas familiares, la resistencia al ingreso de socios no familiares, las normas o criterios para el ingreso de familiares, los criterios para fijar sus remuneraciones, las dificultades para trabajar con ellos, la planificación de la sucesión y sobre los criterios para elegir al sucesor, aproximándose al tema de la sucesión como factor crítico para la subsistencia de la organización.

La dificultad de la administración de una empresa familiar radica en la subjetividad y el temor: la subjetividad para resolver conflictos y tomar decisiones toda vez que se interponen los lazos afectivos ante los resultados obtenidos por cada miembro de la empresa, donde el temor, calificado como la falta de visión empresarial, que más que esto es la imposibilidad de asumir riesgos, sabiendo que se cuenta con el patrimonio familiar, es decir no reconocer el límite entre lo empresarial y lo familiar, lo que lleva a buscar estabilidad y no crecimiento. (Valda, 2011).

En nuestro país, el sector industrial se desarrolló a comienzos del siglo XX, y es inminente el paso de nuestros empresarios de la primera a la segunda generación. Así lo confirma el Formato de Prácticas Empresariales, cuyo resultado permite establecer que, en el 75,8 % de los casos, el control de las compañías está en manos de la primera generación, lo que constituye una abrumadora mayoría respecto del 21,3% de las empresas que han logrado con éxito efectuar la transición a la segunda generación y de las muy pocas que se encuentran en la tercera generación (Guía colombiana de gobierno corporativo, p. 75). De otro lado, es evidente en los resultados de la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo que la mayoría de sociedades (79%) no cuenta con mecanismos que permitan reemplazar al presidente o socio fundador de las compañías.

Para la Superintendencia de Sociedades, confundir los lazos de afecto con los contractuales, equivocar la propiedad con la capacidad de dirigir y el retraso

innecesario en la sucesión, se constituyen en las razones principales para que desaparezcan del mercado.

"Las empresas familiares no están en crisis sino las familias", dice Aurelio Vélez, quien junto con los expertos citados intervino en el Segundo Encuentro de Negocios Familiares organizado por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y el Centro de Estudios de la Empresa Familiar (Ceef).

Las estadísticas mundiales nos muestran que la gran mayoría de empresas familiares no logran llegar a la tercera generación, cuya propiedad esta compartida entre primos. Esta características de consanguinidad familiar dentro de las dinámicas empresariales pueden causar, si no se tiene claro un líder, la confusión en los roles y la participación de cada miembro de la familia con respecto a tomas de decisiones de índole financiero y de proyección, y una limitación a la participación a futuras generaciones. Una diferencia común de las empresas familiares es la ausencia de estructuras formales y sistemas confiables a nivel interno.

Las empresas familiares se caracterizan por tener estructuras de manejo y jerarquía de manera improvisada, pues generalmente, el creador de la empresa casi siempre es el líder que toma las decisiones y asume los retos que conoce del mercado para lograr el crecimiento de la empresa. Sin embargo, la segunda generación que es mucho más abierta y exequible, primero porque tras del creador de la empresa se crean roles de familia y estos a su vez un compromiso innato por crecer y mejorar la situación financiera de la familia; en segundo lugar, la segunda generación tiene la posibilidad de compartir las enseñanzas y vivir las experiencias de crecimiento y lucha sostenidas por el tiempo, acompañadas del líder principal que casi siempre es su fundador; y en tercer lugar, en la segunda generación existe la dulce miel de la cosecha que con tanto esfuerzo al final se logró.

Por lo tanto, la tercera generación no tiene en sí grabada en su experiencia de vida directamente la forma en que se luchó para fundar la empresa, pues la segunda pudo dejar todo un legado de sacrificio y lucha con la esperanza de que la tercera generación lograra mantenerla y aprovecharla. Aunque como hemos evidenciado en capítulos anteriores, donde se habló del éxito de las empresas familiares, no siempre todas las empresas familiares se quedan en la quiebra o no alcanzan sus próximas generaciones a aprovechar el bien familiar.

Investigando un poco más en detalle sobre las causas que pueden llevar a la pérdida de una empresa a través del tiempo y a través de sus sucesores traigo a colación los siguientes apuntes de diferentes analistas que desde su criterio técnico enmarcan algunas situaciones importantes no previstas con tiempo y causan la pérdida de las empresas familiares en la tercera generación.

Según la Superintendencia Financiera (2001) en el estudio realizado en empresas familiares tan sólo el 28.1% manifestó contar con procedimientos para la sucesión y reemplazo ante la ausencia y/o retiro de altos ejecutivos, representantes legales y administradores de la compañía. Cercano a los resultados de la Encuesta Nacional, en el formulario de prácticas empresariales, el 88% de las sociedades no tiene establecidos mecanismos que permitan llevar a cabo un plan de sucesión o retiro del socio o socios fundadores de las compañías.

De igual manera, en el 87,7% de las sociedades, no existe un documento con criterios objetivos para elegir al sucesor del fundador; en el 68,8%, no existen procedimientos para preparar a los posibles sucesores; en el 85,9% de los casos estos candidatos a ser sucesores no han sido evaluados por profesionales independientes, sin preferencias o vínculos emocionales y algo para destacar es que el 92,8% de los fundadores no han establecido el momento para su retiro.

Para Franz (2001) en su artículo sobre valoración de empresas, añade que el 50% de las empresas quiebran por problemas relacionados con las ventas, un 45% lo

hacen por situaciones financieras, y apenas un 5% por causas administrativas. Igualmente se pudo evidenciar que cuando los problemas de mercado no son solucionados oportunamente, éstos se convierten rápidamente en complicaciones financieras muy difíciles de resolver.

Pero Franz no era el único con esa perspectiva, más adelante entre el 2011 y 2012 la INALDE Business School, realizó dos estudios a profundidad: uno sobre las dificultades de las familias empresarias en Latinoamérica, y otro sobre la efectividad de los protocolos de familia que detectó las siguientes causas a nivel patrimonial que generan quiebras en las empresas familiares: falta formalizar o dinamizar una asamblea general de accionistas en el 89 por ciento de los casos; falta definir un sistema de auditoría y revisoría fiscal en el 46 por ciento; faltan estructuras de propiedad adecuadas, también en el 46 por ciento, y hay conflictos de intereses en el 29 por ciento de las empresas encuestadas, lo que nos indica que por falta de confianza familiar no se ejercen mecanismos para el manejo de la propiedad, que tarde o temprano terminan siendo objeto de disputas y, por lo tanto, de la ruptura de la unidad familiar. (Gómez, Portafolio, 2013)

Para Gómez sin embargo, “hacer que la empresa perdure y sea exitosa a lo largo de varias generaciones, es el resultado de un plan cuidadosamente elaborado desde la madurez del liderazgo. La receta probada para lograr este gran objetivo, es profesionalizar al negocio. Dicho en palabras sencillas, la profesionalización consiste en establecer las estructuras, políticas y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de la empresa sin la dirección operativa del fundador... De hecho, la mayoría han ido creciendo de manera reactiva” (p. 1).

Sin embargo el mismo estudio de la INALDE (2011- 2012) señala que desde el punto de vista empresarial las empresas familiares llegan a la quiebra en la tercera generación debido a la ausencia de una junta directiva que cumpla con sus funciones en el 89 % de los casos, ausencia de miembros de junta directiva

independientes en el 49%, y falta de una estrategia formal en el 91% de las empresas.

En su experiencia como asesor de empresas, Carlos Enrique Sandoval (2013) ha observado que uno de los errores más comunes en la transición de autoridad a futuras generaciones es la falta de conocimiento y la protección a los más jóvenes. “El fundador trabaja tanto para crear una empresa o imperio, que descuida el aspecto de la siembra espiritual, intelectual y de orden en la segunda generación”, señala.

La superintendencia de sociedad en su estudio sobre las Sociedades de Familia en Colombia (2001), detectó los nueve problemas que más afrontan esas empresas en el país:

1. La dificultad de la generación fundadora para dar paso a la siguiente generación.
2. Proyectar en la empresa la crisis de valores morales en la familia.
3. El nepotismo que hace que la vinculación no sea por capacidades o competencia sino por los lazos familiares.
4. Concentrar la administración en el núcleo de la familia.
5. Las relaciones familiares y las relaciones empresariales se funden en una sola y no se separan.
6. Los ingresos de la empresa se mezclan con los personales.
7. Problemas de comunicación, rencores, conflictos del pasado, entre otros, no son resueltos nunca.
8. Las familias no se capacitan para resolver los conflictos.
9. Falta de recursos económicos y apertura a otras fuentes.

Según un estudio de McKinsey, (IAE 2010) sólo el 5% de las empresas familiares supera con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. Entre otros

desafíos claves para la supervivencia de la compañía, la tercera generación es la encargada de asegurar la competitividad, combinar el nepotismo con el profesionalismo, mantener el control familiar sobre el negocio y perpetuar el éxito familiar a lo largo de las generaciones.

CONCLUSIONES

Llegando a este punto, como análisis o conclusión quizá, me permitiré hacer algunos aportes de lo que he podido evidenciar y leer para la comprensión de este ensayo. Sin embargo no quisiera dejar la sensación de que emito un juicio, puesto que aunque he tomado la tarea de investigar un poco y entender desde mi punto crítico en la especialización de Alta Gerencia porqué decidí tomar este tema y profundizarlo, no me considero aún experto en la materia.

Gerencialmente, las estrategias y métodos que utilizamos para liderar y emprender la angustiosa tarea que es llevar una empresa, nos lleva desde la academia a gestionar una cantidad de dudas y generar ciertas expectativas. Una de ellas que me condujo en este tema, es si dentro de mi gestión profesional debo asesorar una empresa familiar, ¿qué puedo hacer, cómo debería actuar? Desde este punto y un poco “intimidado” con cierta meticulosidad me atreví a buscar algo que pareciera que todo ya estuviera dicho, pero con todo el entramado de conceptos que he explicado en este ensayo, el tema no es de índole trivial. Para ser efectivos, los consultores deben ser capaces de ofrecer un juicio independiente sobre qué es lo mejor para la empresa familiar.

Según la Fundación Nexia (4 de Julio del 2013) para que una empresa familiar contrate un consultor se debe principalmente a varios elementos, como el desarrollo de un plan de sucesión, el diseño de estructuras de gobierno, la gestión

de conflictos entre miembros de la familia, o simplemente la formación de los familiares para el buen desempeño de sus respectivas funciones.

Por lo tanto, gestionar una empresa no es solo hacerla crecer, quizá sea más que eso, puesto que muchos trabajadores dependen económicamente de la rentabilidad de la empresa. Las personas día a día se esfuerzan para ser productivos y llevar un sustento diario a su familia. El trabajo dignifica al hombre, dicen por ahí.

El hecho de tomar la travesía de formar empresa familiar, muchas de ellas de puro palpito, ambición y quizá de conocimiento empírico logran embarcarse en este mar de competitividad que con el tiempo evoluciona y descabeza. En algún lado leí, mientras investigaba para este ensayo, que así como las personas tienen un ciclo de vida, así mismo sucedía con las empresas en general. Por ello, dentro de la estadística, las empresas familiares alcanzaban a tener una durabilidad de aproximadamente 45 años, y ya después de la sucesión, la complejidad del mercado y la competencia generaban que cualquier empresa familiar llegara a su fin.

Entonces, ¿por qué la tercera generación no llega a sustentar lo suficientemente bien a la empresa familiar para continuar dentro del mercado? El principal inconveniente es que los sucesores no tienen claro cómo hacer la sucesión patrimonial y empresarial, por ende... ¿el problema radica en liderar? ¿Es acaso el rol no correctamente definido el principal destructor dentro de las empresas familiares? ¿Problemas de valores familiares e institucionales? ¿La falta de asesoramiento de expertos a la empresa familiar es demasiado pobre? ¿La competitividad insana entre los miembros de la tercera generación puede causar la pérdida empresarial? ¿La falta de procedimientos, estatutos y manejo de normas entre los roles y actividades familiares han generado que muchas empresas familiares se pierdan en el devenir del tiempo? Me temo que todas las preguntas

anteriormente mencionadas, son las principales causas que muchos expertos hablan sobre por qué todas ellas no logran subsistir.

Si se realiza una interrelación entre ellas, la falta de competitividad que se traduce en confianza y no en favorabilidad, más las carencias para el manejo de una correcta gestión empresarial (lo que llamaría poca capacidad de preparación intelectual frente a las demandas competitivas del mercado) son otros factores que causan esta tendencia. Y adicional a esto, la rivalidad entre los familiares por tratar de ocupar un rol dentro de la organización, sin valores de compromiso y entrega total en el liderazgo de la empresa, puede conducir a una rotunda catástrofe familiar y económica, pues al perderse el norte del proceso, sin permitir que otros “extraños” o “ajenos” a la corporación participen indicando lo mejor para la organización y creyendo que todo es “entre familia”, las decisiones pueden tomarse más por el corazón que por la razón.

Las empresas familiares tienen la connotación de ser regidas muchas veces desde lo emocional y no desde lo racional, cayendo en situaciones inmanejables que generan entre los empleados que no son parte de la familia así como con aquellos en los que existe un vínculo familiar, cierta favorabilidad y resentimiento cuando el personaje no tiene las debidas competencias para asumir ciertas tareas dentro de la organización y asciende solo por el hecho de un motivo familiar- emocional.

Todas estas características llevan a que las empresas no logren enfocarse en lo que deberían y conviertan las actividades propias familiares en problemas empresariales, confundiendo roles y poderes, generando rivalidades entre los miembros y una disgregada participación de equipo para llegar a un fin. El liderazgo es el principal protagonista en estas empresas, liderar no es solo guiar, es también aprender a enseñar y preparar a los que vienen para asumir el proceso.

Debe ser claro, que aunque las empresas dependan en gran medida de la inteligencia de hombres competentes, formados y educados para completar y

realizar un debido proceso, no por ello deben convertirse en indispensables y netamente necesarios para que todo funcione bien. Para las empresas familiares este aspecto es mucho más complejo al existir lazos emocionales fuertes, puesto que, si alguno de los familiares toma decisiones equivocadas que perjudican el camino de la empresa y su crecimiento, llenándose de un alocado sentimiento de egocentrismo y perfección que no es bueno dentro de la organización causa sin medida serios problemas para la organización.

Finalmente, considero que para ser efectivo el crecimiento empresarial familiar (y esto deberá ser tema de otro ensayo), se debe inicialmente armar un plan estratégico; pero, ¿qué es un plan estratégico? Es el marco que se define para el desarrollo de la empresa a medio y largo plazo, a partir de un análisis estructurado tanto de las variables externas, o de mercado, como de las internas, o de la organización – familia. Una herramienta tan potente como la planificación estratégica ayuda a las familias empresarias en la definición de objetivos de negocio y en la asignación de recursos para que con su logro se establezcan las bases de la continuidad del negocio. “La planificación estratégica es una herramienta de gestión básica que no está lo suficientemente extendida entre las empresas familiares de mediano o pequeño tamaño, pero su aplicación sistemática supone un avance vital que tienen una serie de consecuencias muy positivas a corto plazo”. (García, 2 Julio del 2013)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Angel, A. Santos H. y Saavedra O. (2011). Tipos de Familia. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos89/tipos-familia-derecho/tipos-familia-derecho.shtml>

Arrieta, D. (2010). Empresas familiares, cuando llegan los terceros. Recuperado en: http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171.pdf

Bosch, S. (2010). La empresa familiar: su problemática y sucesión. V. Director de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar.

Burguete, E. (12 de marzo de 2013). Factores de quiebra en una empresa. Recuperado de: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/03/12/factores-de-quiebra-en-una-empresa/>

Cerda, F. (12 octubre del 2012). Cinco Tipos de empresas Familiares. Recuperado en: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/12/cinco-tipos-de-empresas-familiares/>

Corona, J. y Téllez Roca, J., (2011). El protocolo familiar, en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos, ed. por J. Corona, Ediciones Deusto, Barcelona,

Gallego, I. (2012). Cuaderno de Reflexión de la catedra Prasa de la empresa familiar. La empresa familiar un concepto y delimitación Jurídica. Recuperado en: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf

García, J. (2 julio 2013). La importancia de tener un plan estratégico para las familias empresarias. Recuperado en: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/07/02/la-importancia-de-tener-un-plan-estrategico-para-las-familias-empresarias/#more-38129>

Gómez-Betancourt, G. (27 Enero de 2013). Los grandes desafíos para empresas familiares. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/los-grandes-desafios-empresas-familiares-2013>

Gómez, G. (5 de diciembre 2012). Las empresas familiares ‘mueren’ por crisis interna. Recuperado en: Http://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-familiares-%E2%80%98mueren%E2%80%99-por-crisis-interna_27048

Guío, R. (13 octubre de 2009). El concepto de familia en la legislación y en la jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana” Recuperado en: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/21_3554_studisitas-v4-n3-guio-camargo-.pdf

Jiménez, G. (2006). De empresa familiar a familia empresaria. Recuperado de: <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=su mrep>

León, G. (2010). Empresas Familiares tienen sus 7 pecados capitales. Periódico El Colombiano. Recuperado en:

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/empresas_familiares_tienen_sus_siete_pecados_capitales/empresas_familiares_tienen_sus_siete_pecados_capitales.asp

Mucci O. y Telleria E. (2011). Empresas familiares: Introducción, características y Roles. Recuperado en: http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

Roca Junyet, M., (2005). La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario", en la obra El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Barcelona, p. 30.

Sandoval, J.H.; Guerrero, D.E. (2010). Modelo gestión empresas familiares. Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica p46. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15>

Stangl Hermann F. (2011). Valoración de Empresas. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/principales-causas-que-quebra>

Unicef (Noviembre del 2003). Nuevas Formas de Familia. Recuperado de: http://www.unicef.org/uruguay/spanish/libro_familia.pdf

Valda, J. (22 de septiembre 2010). Empresa Familiares: casos exitosos. Recuperado en: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/22/empresa-familiares-casos-exitosos/>

Valda, J. (19 julio 2011). Las Empresas Familiares y los Principales Problemas que Afrontan. Recuperado en: <https://jcvalda.wordpress.com/2011/07/19/colombia-las-empresas-familiares-y-los-principales-problemas-que-afrontan/>

Velez, D. (Noviembre de 2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme estudio exploratorio en Colombia. Recuperado de: <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>