

Empresas de familia: ¿Destinadas a desaparecer en la tercera generación?

“De alpargatas a alpargatas sólo hay tres generaciones”, reza el dicho popular que en todos los idiomas del mundo sentencia a la tercera generación de una empresa familiar a regresar a la pobreza.

El vaticinio no es gratuito. Como si se tratara de cumplir una profecía, los herederos de grandes fortunas y de exitosas empresas han demostrado su incapacidad para perpetuar el fruto del trabajo tesonero de sus antepasados.

En Estados Unidos, por ejemplo, de 100 empresas familiares la mayoría sobrevive en la primera generación, en la segunda, 30, en la tercera 20 y en la cuarta escasas 13.

Y no es por falta de estudio ni de preparación de los herederos. Todo lo contrario: los hijos y - más aún -, los nietos de los fundadores de negocios de familia respaldan sus conocimientos en títulos académicos que los acreditan con suficiencia para ponerse al frente de cualquier labor empresarial.

Son realmente otras razones las causantes de que de la noche a la mañana se eche al traste el esfuerzo de toda una vida. Las

envidias, los celos, la venganza y, en fin, las bajas pasiones, se cuentan entre los detonantes de la irracionalidad con la que muchas veces se gobiernan los negocios por los que desfilan hermanos, tíos, primos, sobrinos y toda la gama de relaciones filiales en diferentes grados de consanguinidad.

Según la Superintendencia de Sociedades, en Colombia, por ejemplo, de los negocios organizados el 68% son de familia y, de estos, casi el 73% fue fundado después de 1970. El 60% está todavía en manos de sus fundadores, que poseen en promedio el 34% de las acciones del negocio. Lo anterior, entre otras cosas, significa que más de la mitad de las empresas de este tipo se encuentra en su primera generación. Es decir que todavía en la práctica los colombianos no hemos podido confirmar la teoría popular de la alpargata. Pero, de no tomarse medidas, muy pronto lo haremos.

Según Diego Vélez Montes, consultor para la Empresa de Familia y para las Familias Empresariales, ya en nuestro país se han comenzado a detectar problemas de gran magnitud que atentan contra el futuro de

los negocios. Esto, además de la falta de preparación para el cambio generacional, se debe a que los empresarios cometen errores como combinar las decisiones familiares con las empresariales, concentrar el poder, llevar las discusiones familiares al negocio o no acordar en conjunto los procedimientos administrativos, entre otros.

Casos se han visto. Una próspera empresa vendía productos agrícolas manufacturados. Su fundador murió y sus dos hijas heredaron la responsabilidad del manejo del negocio, que trasladaron a sus respectivos esposos. Uno de ellos se encargó de la parte administrativa y de ventas y, el otro, de la producción. Como no se ponían de acuerdo mantuvieron rencillas permanentes delante de los empleados, quienes tomaron partido por sus jefes y armaron dos bandos. La pugna continuada entre esos dos bandos muy pronto quebró a la empresa otrora líder en el mercado.

Otro ejemplo es el de la compañía cuyo dueño, como cualquier padre, comenzó a prestarles a cada uno de sus siete hijos moldes, materias primas y toda suerte de implementos que les sirvieran para comenzar negocios que, por lo demás, serían su competencia. Los hijos no se enfocaron en crear sus empresas, sino en tratar de opacar a sus hermanos. Rápidamente quebraron a su papá y no sólo se quedaron sin herencia, sino que no pudieron sacar a flote los negocios que habían emprendido con la tutela del padre.

Y así podríamos seguir enumerando casos realmente tristes, que a veces no se suceden por la interacción entre

Un negocio de familia es una empresa con ánimo de lucro, en el cual un número controlante de acciones con voto u otra forma de propiedad, típicamente, aunque no necesariamente una mayoría de las acciones, son poseídas por una sola familia o por un miembro familiar, pero influenciado por otros miembros de la familia. La autoridad conferida por el control permite a la familia determinar los objetivos, los métodos para alcanzar esos objetivos y las políticas para implantar esos métodos. Y este negocio tiene la participación activa de al menos un miembro de la familia en la junta directiva de la compañía. De esta manera, uno o más miembros de la familia tiene una alta influencia sobre la dirección de la compañía, su cultura y sus estrategias. (John Davis, profesor de Family Owned Business, de Harvard).

hermanos o primos, sino por la terquedad de los fundadores, que se resisten al cambio generacional y siguen manejando sus empresas como si se tratara de su propio bolsillo. A propósito, vale resaltar que ellos mismos han montado juntas directivas que funcionan por mera formalidad, es decir, son de papel, no toman decisiones de su competencia y se limitan a hacer lo que les dice el fundador.

Para Diego Vélez, lo importante es que las familias colombianas tomen conciencia de que no importa cuánto se quieran. Si no existe un buen gobierno en la empresa, si no hay protocolos familiares, si no se llevan a cabo consejos familiares, si se siguen mezclando los sentimientos con los bolsillos, el futuro de este tipo de compañías es incierto. Y ello es grave. Para dimensionar la importancia de los negocios familiares en la economía de los países, baste mencionar que en Estados Unidos éstos proporcionan el 60% del empleo, el 78% de todos los nuevos empleos, más del 50% del Producto Interno Bruto y el 65% de todos los salarios pagados. En el Reino Unido los negocios de familia constituyen más del 75% de todos los negocios organizados, y se estima que más del 50% de



Diego Vélez Montes es economista de la University of the Pacific (California) y tiene un MBA de la Universidad del Estado de UTAH, además de otros programas de posgrado en temas de alta gerencia. Recientemente fue un fellow de MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets). Actualmente es el director académico del programa de Gerencia en Empresas de Familia de Forum de la Universidad de la Sabana. Después de ejercer cargos ejecutivos en grandes empresas de familia durante 25 años, fundó una empresa especializada en prestar asesoría a negocios familiares.

¿Juntas de papel?

Según el estudio Empresas de Familia, realizado por la Superintendencia de Sociedades en junio de 2000, las juntas directivas de esos negocios presentan las siguientes características:

- Sólo el 0% de las empresas de familia paga honorarios a los miembros de junta directiva por cada reunión.
- Sólo el 38% tiene miembros externos a la familia en la junta directiva.
- Sólo el 14% tiene Consejo de Familia.
- Sólo el 8,5% tiene Protocolo Familiar.

El 14,5% de las juntas directivas de estos negocios se reúne cada mes, el 18,2% cada seis meses, el 20,5% cada año.

la gente empleada está contratada por negocios de familia. En México, el 56% de las ventas de las 100 mayores empresas son efectuadas por empresas de familia. En Venezuela la cifra es del 34%.

Todavía en Colombia no tenemos datos precisos. Pero sí sabemos que, como la mayoría de los negocios de familia fue fundada después de 1970, es ahora cuando habrá un cambio generacional y hay quienes afirman que más de 100.000 empresas podrían tener graves problemas de no tomarse medidas a tiempo.

Esas afirmaciones se basan en el caso del Reino Unido, en donde creen que hubieran podido evitarse múltiples quiebras de haber reconocido oportunamente, tanto el gobierno como las familias, la importancia de este tipo de empresas. Fue en realidad hace sólo 20 años cuando comenzó a estudiarse el fenómeno, se formaron escuelas y cátedras especializadas, y se comenzó a impartir consultoría a las familias.

En Colombia todavía estamos en pañales. Pero sí estamos a tiempo de evitar catástrofes financieras en los negocios. Diego Vélez afirma que lo más importante es planear tanto la familia, como la empresa. La visión y la misión familiares deben coincidir con

las empresariales. Es vital establecer un sistema de gobierno de las empresas, entendido este como su junta directiva, derechos de voto, procedimientos contables y de información a los accionistas, etc., acompañado de educación a los accionistas en cuanto a sus responsabilidades.

Como las empresas de familia en Colombia están en su etapa de crecimiento, Vélez Montes está convencido de que muchas de ellas están ávidas de inversiones de capital. "Como los bolsillos de la familia pueden no ser los suficientemente profundos, el Buen Gobierno Familiar, acompañado de un Protocolo y de un Consejo Familiar puede ser fundamental para acceder a la confianza de un inversionista externo a la familia", asegura.

Y es que el protocolo que establece la familia para regir su comportamiento con relación a la empresa es una manera de demostrarle al inversionista externo al grupo familiar, que la familia está unida y se encuentra de acuerdo con ciertas reglas y prácticas del buen gobierno corporativo.

Los empresarios familiares deben entender que los inversionistas o prestamistas son particularmente cautelosos con las empresas de familia, porque sus sistemas de gobierno corporativo muchas veces no son los más

adecuados. "Si estas empresas se preocuparan por eso, seguramente la entrada de patrimonio sería mucho más fácil y podrían competir con menos costos en el mercado internacional".

**En Estados Unidos
los negocios familiares
proporcionan el 60%
del empleo, el 78% de todos
los nuevos empleos, más del 50%
del Producto Interno Bruto y el 65%
de todos los salarios pagados.**

De hecho, ya en Colombia grupos familiares han incursionado con éxito en la modalidad de atraer socios ajenos a la familia. "Cuando el bolsillo no alcanza, esa es la mejor alternativa", dice Vélez Montes, quien ha liderado procesos de esta clase en el país y les recomienda a los empresarios "abrir sus mentes y las de sus familias. Aunque no es fácil, debe cambiar su manera de pensar y ejecutar los proyectos con los que siempre ha soñado".

Hay que tener en cuenta que: "El éxito pasado no es garantía de futuro", como dice Diego Vélez. Así que no puede pensarse que porque a los abuelos o a los padres les funcionaron ciertos comportamientos y actitudes empresariales para ser exitosos, los mismos funcionarán para las nuevas generaciones. No hay que olvidar que las condiciones de la economía, del mercado, de la competencia, de los consumidores y de la tecnología, cambian a velocidades alarmantes. Y es a los jóvenes, a las empresas, a los que corresponde insertarse con eficacia en los nuevos modelos, convirtiendo los vínculos familiares en fortalezas para mantenerse competitivos a través de las generaciones. ❀

Bodas de Plata de Palmas de Tumaco y Palmar del Oriente

Con motivo de la celebración de los 25 años de constitución de las empresas Palmas de Tumaco S.A. y Palmar del Oriente S.A. el presidente de Fedepalma, Jens Mesa Dishington, envió carta de felicitación al señor Carlos Beltrán Roldán, Gerente General de las dos entidades, en los siguientes términos:



"En nombre de nuestra Federación, y en el mío propio, quiero expresarle mis sinceras felicitaciones con motivo de la reciente celebración de los 25 años de constitución de las empresas Palmas de Tumaco S.A. y Palmar del Oriente S.A.

Estas dos empresas palmeras se han destacado desde su creación por su liderazgo y contribución en diversos campos al desarrollo del sector palmero colombiano. La prosperidad y el bienestar de amplias comunidades de Tumaco (Nariño) y de Villanueva (Casanare) son el mejor reflejo del aporte que ustedes han hecho y del encomiable esfuerzo de inversión productiva y social y de generación de empleo que han realizado.



El éxito alcanzado por estas dos empresas es fruto de la orientación y del esfuerzo continuo, principalmente de la familia Espinosa Rentería y de algunos otros accionistas, así como de directivos de la talla suya y de nuestro querido colega y amigo Alvaro Acosta Bonilla (q.e.p.d), a quien extrañamos muchísimo, así como de otras personas extraordinarias, todos destacados exponentes de la clase empresarial colombiana.

Este es, por lo tanto, un acontecimiento de gran trascendencia para nuestro gremio, al cual han estado afiliadas Palmas de Tumaco S.A. y Palmar del Oriente S.A., desde septiembre de 1977 y julio de 1978, respectivamente. Por tal motivo, queremos también aprovechar esta ocasión para hacer un reconocimiento muy especial a sus propietarios y directivos por el apoyo y respaldo que en nuestra labor gremial hemos tenido de ustedes a lo largo de estos 25 años, tanto en las épocas de prosperidad como de dificultad del sector.

Finalmente, también queremos felicitarlos por las extraordinarias publicaciones que fueron elaboradas sobre la trayectoria de las dos empresas para conmemorar este aniversario tan especial." ❀

