



CIRCULAR No. 32

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

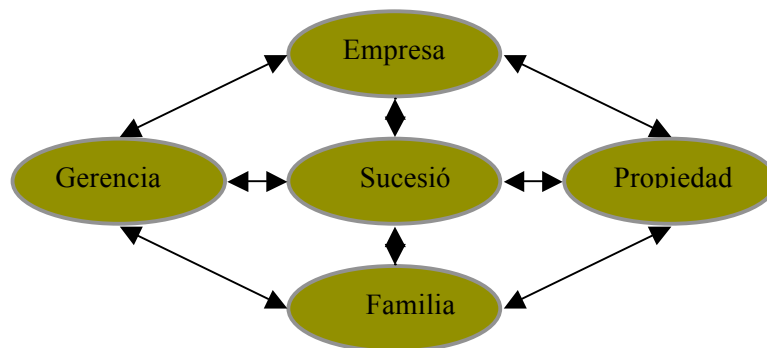
Apreciados Clientes y Amigos

CONSULTORÍA EMPRESARIAL SUÁREZ & ASOCIADOS, en atención a la importancia que representan las empresas familiares (EF) para el entorno nacional e internacional, y dado que muchos de nuestros clientes tienen esta característica, quiere presentarles algunas consideraciones sobre las herramientas que les serán de utilidad en el manejo de este tipo de compañías.

El reto del empresario familiar en la actualidad consiste en el equilibrio organizacional: sopesar las instituciones empresa, familia y propiedad, cuidar el patrimonio y proyectarlo.

Estos retos no son fáciles de clarificar, por ello, abordando el problema de forma sistemática, encontramos 5 factores claves, que se abordan como los típicos asuntos de la EF y que como tal se constituyen en los retos que debe afrontar¹:

Modelo de los Cinco Círculos de Amat



I. LA EMPRESA

Aunque es difícil priorizar, el centro de la EF, como el de cualquier otra que no posea tal característica, es el negocio. La EF al respecto tiene un origen *sui generis*: se inicia siendo una empresa unipersonal: es la idea del creador y su íntimo trabajo; cuando empieza su crecimiento y la familia se vincula al negocio, se torna en una empresa de visión familiar y deja de poseer paulatinamente la única mirada de su fundador.

La empresa se desarrolla, se consolida y tiene que enfrentar los retos de la competitividad con base en esa cultura transmitida por la familia. Empieza su lucha por crecer, sostenerse

¹ Amat, Joan María. *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1998. p.26.



y generar utilidades. Aquí entonces cambia de contexto, pues tiene que participar en mercados más amplios, agresivos y con mayor tecnología. El modelo de gestión, por tanto, debe cambiar: el creador debe entender que su permanencia en el mercado depende de la manera como su compañía responda a estas nuevas condiciones², reaccionando, anticipando y desarrollando el negocio (mantenerlo, hacerlo crecer e internacionalizarlo). Entender esta dinámica es el factor central en la gestión de las EF.

II. LA FAMILIA

Ésta, al igual que el negocio, crece y se desarrolla con ciclos de vida casi paralelos, por lo menos en la mitad de su primera etapa. De un dueño soberano y solitario van apareciendo las descendencias y, a su vez, las relaciones por consanguinidad y afinidad crecen en un árbol genealógico sin fin.

Estos cambios naturales introducen elementos nuevos en el desarrollo de la empresa que puede llegar a convertirse en un origen de conflicto entre los familiares, pues genera relaciones particulares: distintos grados de armonía dentro del grupo; reglas de juego cambiantes entre los integrantes de las diferentes generaciones; ciertos niveles de influencia de la familia en la empresa, etc. Incluso puede ocurrir que los valores y objetivos familiares sean contrarios a los empresariales: decisiones familiares en contravía de los objetivos del negocio; nepotismo; privilegios salariales; cargos reservados sin consideración de capacidad profesional, etc.

La existencia de conflictos y tensiones entre los miembros de la familia es considerado como uno de los elementos críticos de las EF. Pero lo peligroso, en el caso de las EF, es que estos eventos no estén previstos ni definidos claramente. Para evitar estos sucesos debe existir un esquema apropiado de relación entre la familia y la empresa previamente establecido en su instrumento más fuerte: el Protocolo de Familia.

III. LA PROPIEDAD

Tal vez es el punto más álgido de la relación. En primer lugar tiene una directa correspondencia con el concepto de poder: participar en la propiedad puede suponer una fuerte capacidad para involucrarse y tomar decisiones; de ahí que la connotación de 'dueño' sea tan importante en este tipo de organización, siendo la lucha por este poder uno de los elementos críticos en la estabilidad de la EF.

En segundo lugar, las EF nacen del patrimonio familiar. Así crecen y se desarrollan: el capital del fundador termina reinvirtiéndose en la misma compañía, existiendo bienes familiares inventariados en las arcas empresariales o necesidades familiares que se introducen en las obligaciones empresariales, generando problemas complejos.

² La gran amenaza radica en cómo las EF respondan a estas exigencias del mercado; porque si oportunamente no definen con claridad sus estrategias, no invierten para crecer, no entiendan las condiciones de un mercado cambiante, pueden tener graves problemas de subsistencia.



Otro tema importante es el de la desconcentración de la propiedad. Generalmente se centra en el creador en su primera etapa, pero este esquema unitario se ve afectado por el crecimiento de la familia: los cambios en la estructura familiar conllevan modificaciones en la propiedad. Esta transición, por tanto, debe estar suficientemente planeada para que no se convierta en una cascada que destruya la empresa construida.

En cuarto lugar está la financiación de la EF. Es un tema álgido, pues cuando se habla de este tipo de organizaciones generalmente se hace referencia a empresas cerradas a intervenciones de terceros en su capital. Considerar elementos (de algunos tipos societarios) como las participaciones sin derecho a voto, significan un aliciente en la búsqueda de inversionistas o incluso partícipes del capital sin que por ello se pierda el control; incluso puede pensarse en la emisión de acciones en un porcentaje que no implique el desprendimiento del control.

Por último, la organización del patrimonio familiar es un aspecto pocas veces atendido. Muchas EF exitosas y con un voluminoso tamaño han terminado en bancarrota por 2 motivos: concentración en un solo sector económico, o diversificación pero sin modificar el esquema propietario, el cual se mantiene en una persona natural o en una sola sociedad. Para corregir estos eventos existen figuras que posibilitan tanto la organización del patrimonio, como la diversificación e implantación de sectores especializados para cada área. Organizar el patrimonio a tiempo y hacerlo correctamente, es una carta para abonar el terreno hacia la prosperidad.

IV. LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

Es un tema complicado, porque las circunstancias se demarcan por la propiedad y el poder: el fundador no quiere dejar la gerencia por temor a que sus sucesores no dirijan la empresa por sus mismos senderos. Por su parte, para quien toma las riendas es difícil, pues debe mantener el negocio (que lleva por lo menos una generación a flote), mejorar la gestión de su antecesor, y convivir con la sombra del fundador.

Tomar la decisión de establecer un proceso de sucesión empresarial implica además una serie de aspectos que no son claros al momento de concebirlo: demarcar la manera como debe organizarse, las etapas por las que deberá atravesar el aspirante y el momento del retiro del fundador, constituyen eventos difíciles. La tarea de los líderes actuales es entonces cambiar su mentalidad y progresar hacia una mirada objetiva de las situaciones que comprometa su soterrada oposición a un suceso trascendental.

V. LA GESTIÓN

Aquí se consideran aspectos relativos a la forma como se disponen los recursos económicos, los tecnológicos y los humanos, con el fin de determinar las estrategias para lograr los objetivos, enmarcados en su principal objetivo: la profesionalización, que se basa a su vez en cuatro estrategias centrales:



1. No más meritocracia familiar. Hemos encontrado con frecuencia que algunas EF acostumbran crear privilegios especiales para los trabajadores familiares³. Quienes han introducido estas prácticas han comprobado lo dañinas que son para el clima y la calidad de vida de la organización: se genera una cultura de injusticia, que tiene efectos fáciles de percibir en los resultados de la empresa. La regla para corregir esta situación es: todos en la empresa tienen igualdad de derechos y privilegios, no importa su origen⁴.

La profesionalización, no sólo de los externos que ingresan a la empresa, sino de los propios familiares, elimina entonces los privilegios. Los familiares (como cualquier otro aspirante a trabajar en la EF) se deben someter a los procesos, reglas y metodologías de selección, evaluación y promoción que rigen para los demás empleados. Los sistemas gerenciales cerrados⁵ deben abrir paso a la gerencia profesional, que es el primer paso para que la empresa permanezca, crezca, genere utilidades y valor para sus dueños y grupos de referencia.

2. Eliminación de conflicto de roles. Algunas EF acostumbran componer sus Juntas Directivas con familiares que a su vez son trabajadores; así tienen un doble rol: funcionarios y directores del mismo ente, lo cual crea conflictos de autoridad y responsabilidad. Incluso se pueden presentar eventos que producen los mismos efectos: un gerente que tiene un subgerente como su colaborador inmediato, pero que periódicamente se convierte en su jefe, es una situación que además de incómoda, genera ambigüedad y conflicto: cuándo el subgerente debe seguir las orientaciones del gerente y viceversa, son límites difíciles de enmarcar.

En la búsqueda de la profesionalización, este conflicto se resuelve por uno de dos caminos: que el ejecutivo principal no participe de la Junta Directiva mientras mantenga su calidad; o si es miembro de Junta, dejar de ser ejecutivo principal. Estas situaciones deben ser resueltas urgentemente, pues su innecesaria prolongación puede generar inestabilidades organizacionales por confusión en las líneas de poder y decisión.

3. Modelos de gobernabilidad. En el camino hacia la profesionalización de la gerencia de las EF se definen modelos de gobernabilidad que aseguren transparencia por parte de los miembros de la familia y de sus empresas para con los grupos de interés. Se genera así

³ Las estadísticas en Colombia demuestran cifras preocupantes: de cada cinco empleados hay uno que es familiar; en el 68% de los casos no hay procesos formales de selección de los parientes; el 44% no mide el desempeño de trabajo de los familiares; el 59% no tiene formalizados los términos de remuneración de los familiares; el 53% no tiene procesos formales de selección o ascenso para los empleados familiares. Es decir, el asunto es realmente crítico y eso se ve demostrado en el porcentaje de EF que no llega a la segunda generación. Gómez, Johann Enrique. Pautt Torres, Geli. Vargas Caicedo, José. *Exploración de tendencias en el manejo de empresas de familia colombianas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Presentada en Foro el 29 de abril de 2003.

⁴ Esto se logra con herramientas específicas que deben ponerse en claro desde el Protocolo de Familia, como son: el criterio de selección del personal, la remuneración de los familiares y no familiares, la evaluación del trabajo, la capacitación que recibirán, entre otros. Urrea Arbeláez, Joaquín. *Visión y gobernabilidad en la empresa familiar*. Bogotá: Central Editorial Universidad de Caldas, 2002. p.57.

⁵ Que son propios de las EF, generan retardo en la inversión, en la investigación, en el progreso productivo, en los sistemas de información y en el desarrollo del capital humano.



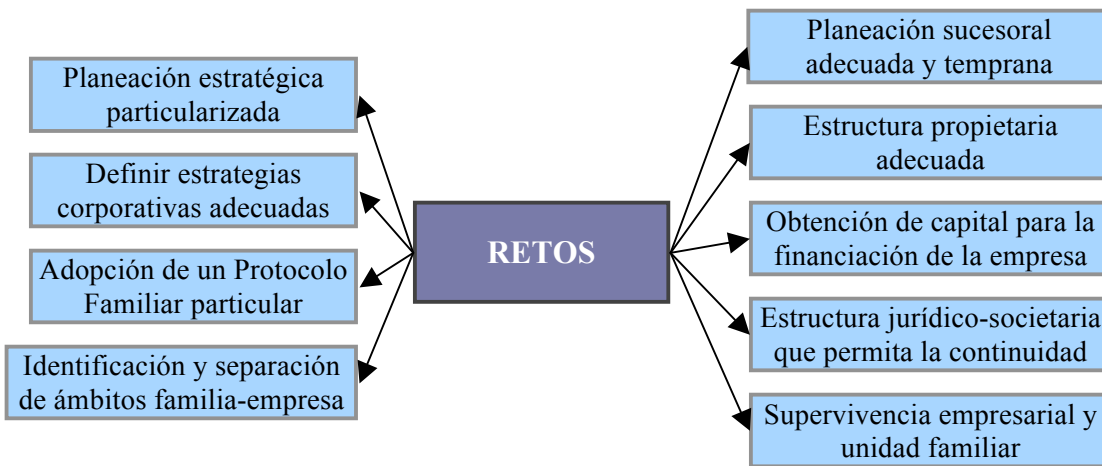
una credibilidad perdida por malas administraciones y gestiones. En la EF, por sus características, estos sistemas de buen gobierno corporativo tienen dos niveles, a saber:

a. Modelo de gobernabilidad de la familia. La familia, como ente autónomo, define sus propias reglas de juego, referidas al mismo núcleo y a los aspectos empresariales. Además debe acordar los sistemas de sucesión y del ejercicio del poder, tanto en el manejo de la propiedad como en los bienes comunes. Todo este proceso se concreta en un Protocolo, modelo de gobernabilidad familiar creado desde el Consejo de Familia.

b. Modelo de gobernabilidad de la empresa. Define la forma como se administrará y controlará la empresa, reflejando las relaciones de poder entre socios, la Junta Directiva y la gerencia. Dicho modelo se explicita en un Código de Buen Gobierno, bajo el entendido que los renovados conceptos de credibilidad y confianza son condiciones para sobrevivir en los mercados actuales, porque las EF en su proceso de crecimiento, tienen que recurrir al mercado de capitales, atraer nuevos socios o accionistas, desarrollar alianzas estratégicas; para lograrlo un instrumento como éste es una herramienta que la comunidad internacional e interna reconoce como importante requisito en este nuevo espacio competitivo de los negocios.

4. La institucionalización. Se trata de envolver la empresa en una serie de factores éticos, de valores que le impriman limpieza a sus actuaciones. La idea es que la gestión se vea salpicada por unos fines acordes con el bien individual y el social, de tal manera que delimiten un carácter y estilo de gestión propios. En la actualidad las empresas no sólo deben buscar beneficios netamente económicos, se trata de actuar correctamente en función del bienestar social y del particular, teniendo como piso la cultura que la familia posee, haciéndola viva y funcional.

En resumen, la EF en cabeza de quienes la dirigen y de la familia que es propietaria, así como de los terceros que forman parte de ella, debe preguntarse si el deseo es sobrevivir a sus dificultades, los cuales que se plantean en los siguientes retos:





SUAREZ & ASOCIADOS

Consultoría Empresarial

Estos supuestos deben ser planteados específicamente por la familia y sus asesores, con el fin de que la EF salga a flote y conserve su espíritu, pero de cara a la realidad actual: la apertura económica de nuestros países Latinoamericanos le impone a las compañías (sean o no familiares) la modernización y unos nuevos paradigmas que reemplacen la cultura del *miedo al cambio*⁶.

Si la EF se apropia de sus factores y de las características que las hace fuertes, con seguridad podrá labrarse un prometedor futuro: el asunto es detenerse en esas especiales herramientas, para alcanzar en su camino una vía de éxitos. Saber apalancarse en esas fortalezas es entonces, su arma más fuerte.

En manos de ustedes, nacientes o prósperos empresarios, está el que su EF tenga un tratamiento especial en razón a su también especial condición. El gran desafío está en sus estrategias: aplicar las herramientas con metodologías adecuadas y luego medir su impacto en el desempeño de sus propias organizaciones.

Cordialmente,

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL
SUÁREZ & ASOCIADOS**

HUMBERTO SERNA G.

EDGAR SUÁREZ O.

MÓNICA RESTREPO C.

⁶ Manrique, Francisco. *Un cambio de época, no una época de cambios*. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 1996. p.XIV.