

DESCUBRAMOS NUESTRAS EMPRESAS FAMILIARES LATINOAMERICANAS

MELQUICEDEC LOZANO POSSO
Director Académico y de Recursos Educativos
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - ICESI
Mayo de 1.992

1. INTRODUCCION

No hay un criterio unificado entre los que viven y los que la estudian de lo que es una empresa familiar, sin embargo, para facilitar nuestra incursión a este concepto, es conveniente precisar qué tipo de actividad económica se va a considerar como representativa de una empresa familiar. Para tal efecto, la apreciación del español Miguel Angel Gallo resulta muy adecuada : “Aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder”.

Destaquemos algunos de los argumentos más sobresalientes dados respecto a ella.

A su favor :

- ? Son la columna vertebral económica de la humanidad. En promedio, más del 50% de las empresas de un país pueden ser consideradas como familiares. Más del 50% del personal empleado en empresas de negocio en Europa Occidental lo hacen en empresas familiares.
- ? Son un terreno apropiado para que emerjan y se desarrollen un buen número de empresarios.
- ? Buena parte de las medianas y grandes empresas que hoy existen nacieron como empresas familiares.
- ? La base del reconocimiento y renacimiento económico de los países del este europeo tiene gran fundamento en la empresa familiar.

- ? Su manejo familiar hace que sus secretos de gerencia y sus estrategias tiendan a ser bien protegidos.

En su contra:

- ? Se dan muchos problemas humanos y son casi siempre problemas de difícil solución.
- ? Al debilitarse por continuas crisis internas, tienen dificultades para desarrollarse y crecer.
- ? No se planea el crecimiento del negocio al nacer porque los propietarios ni siquiera llegan a pensar que su legado ha de convertirse en una empresa.

No obstante, estas argumentaciones bien sea a favor o en contra pueden tener peso o no tenerlo dependiendo de las circunstancias específicas de cada empresa familiar y de las situaciones manifestadas en su interior; inclusive, pueden ser aplicables a todo tipo de empresa, pues existe gran diversidad de problemas que se presentan con frecuencia en empresas pequeñas, medianas o grandes ya sean familiares o no, apoyadas por iniciativa estatal o promovidas por iniciativa privada.

Para poder llegar a la formulación de algunas reflexiones que motiven al conocimiento de nuestras empresas familiares es necesario precisar también que los negocios familiares mantienen una permanente interacción con el sistema familiar en términos muy generales como está especificado en el gráfico anexo No 1.

Obsérvese la serie de variables que se pueden desprender de las indicadas en el gráfico y que de alguna manera afectan uno y otro sistema aún sin que ello sea percibido por los miembros de la familia por un largo período de tiempo. Saber orientar el híbrido que surge de la interacción de estos dos sistemas incrementa notablemente las probabilidades de éxito del negocio familiar y lo sitúa en una posición deseable.

El profesor Alden G. Lank del International Institute for Management Development, IMD, no solamente cree, apoyado en sus investigaciones, que la base misma del renacimiento económico de los países del este europeo será la empresa familiar sino que, además, suministra datos que resaltan su importancia : “En Gran Bretaña y Estados Unidos más del 90% de las sociedades son controladas por

empresas familiares. En Suiza alrededor de un tercio de las 500 más grandes sociedades pueden estar consideradas como controladas por familias”.

Sin embargo, a pesar de la importancia tan notable de las empresas familiares, es urgente descubrir sus entrañas y fortalecer sus debilidades, pues, más de la mitad de ellas mueren antes de los cinco años. Un tercio dura hasta el término de la segunda generación. Sólo el 13% restante permanece con vida al fin de la tercera generación.

Los datos hacia la cuarta generación no son muy confiables pero se conoce que el 1% de las empresas españolas sobreviven a la cuarta generación y el 14% en las Británicas.

Como puede notarse, es evidente un acercamiento a la identidad de las empresas familiares con el fin de percibir caminos y herramientas que brinden solución a sus problemas o dificultades más relevantes.

El presente artículo tratará de exponer algunos aspectos muy marcados de nuestras empresas familiares latinoamericanas dejando el espacio para que nos pongamos a la tarea de reflexionar e investigar profundamente y hagamos un aporte significativo a nuestras economías descubriendo nuestras empresas familiares Latinoamericanas.

2. LA EMPRESA FAMILIAR UNA EMPRESA DE NEGOCIOS

Una empresa de negocios sea familiar o no gira alrededor de los siguientes fines generales:

- ? Producir bienes o servicios útiles a la sociedad.
- ? Generar riqueza mediante la obtención de suficiente valor agregado y una adecuada distribución.
- ? Desarrollar a quienes trabajan en la empresa.
- ? Garantizar su permanencia en el mercado a través del tiempo.

Para hacer realidad estos fines generales varios grupos de personas deben asociarse:

- ? Los propietarios o grupo aportante de los instrumentos. A quienes les confiere el poder legal de dirigir la empresa.
- ? El grupo que aporta el trabajo directivo, es decir, encargado de generar ideas y hacerlas realidad a través del tercer grupo.
- ? El grupo que desarrolla el trabajo operativo al realizar las actividades que han sido diseñadas por el grupo directivo.

Es claro, además, que otros aspectos deben darse en la empresa de negocios:

- ? El cumplimiento de una regla económica obvia : Generar valor agregado para remunerar a quienes trabajan en ella y para impulsar su continuación.
- ? La asignación de un poder que logre significativos alcances en las decisiones futuras de la empresa : elegir las personas que conforman la estructura y definir la repartición del valor económico agregado.
- ? La determinación de una misión a cuya filosofía se ligan tres dimensiones de las personas que están en la cúspide estructural de la empresa :
 - a) Las metas personales sobre el patrimonio, lo cual tiene que ver con mantenerlo, incrementarlo, protegerlo, arriesgarlo.
 - b) Sus metas profesionales en capacitación y superación.
 - c) Sus metas sobre la manera de ostentar el poder, es decir, en qué aspectos ha de compartirlo y con qué tipo de socios.

Como puede verse la empresa familiar está dentro de este marco de empresa de negocios y esto, obviamente, nos ayudará a entender muchas de sus facetas.

3. LAS CONFUSIONES MAS FRECUENTES EN LAS QUE LAS EMPRESAS FAMILIARES PUEDEN CAER.

Es necesario que quienes ya están en una empresa familiar o estén prontos a iniciar en ella con el objetivo de hacerla crecer y consolidarla y, también, de procurarse un bienestar familiar, sean lo suficientemente objetivos para no entrar

en lo que se han denominado : Las trampas profundas de la empresa familiar.
Veamos:

A. CONFUSION DE LA PROPIEDAD CON LA CAPACIDAD DE DIRIGIR

Cuando se presenta este tipo de confusión los propietarios pueden caer en dos errores : 1) En el error de creer que la propiedad de los instrumentos significa ser amos de todos los recursos que existen en la empresa, empleándolos para sus objetivos personales. 2) En el error de creer que el reconocimiento legal de su derecho de dirigir equivale a poseer las capacidades profesionales necesarias para hacerlo bien.

Al presentarse esta confusión en el ámbito empresarial originando estos dos errores hace que:

- ? En las empresas familiares sea habitual la resistencia de los propietarios a que el capital pase a manos de terceros.
- ? El creador de una empresa familiar esté habitualmente convencido de su capacidad para dirigirla.
- ? Los propietarios que dirigen la empresa manifiesten una dirección patronalista y autocrática bajo la cual no se les puede discutir nada.
- ? Los propietarios que dirigen la empresa imponen la regla de centrar en la figura más representativa de la familia las decisiones de más trascendencia para el negocio aunque existan razones suficientes y de peso que le distancien de ser capaz.
- ? Los propietarios que dirigen la empresa presuponen y determinan que los hijos herederos tienen la suficiencia para continuar con éxito el manejo de la empresa.
- ? Se termine cayendo en el error de poner la empresa y la disposición anímica del recurso humano al servicio de la familia propietaria y no de los objetivos que persigue la organización.

B. CONFUSION ENTRE LOS VINCULOS QUE LIGAN LA FAMILIA Y LOS VINCULOS QUE UNEN A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA.

Estos vínculos los podemos distinguir de una manera resumida así:

FAMILIA	EMPRESA
- Sus vínculos son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor.	- Sus vínculos son de origen contractual.
- Son de gran amplitud, pues atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales y durante prolongados períodos.	- Se limitan por la legislación, por reglamentos de trabajo, por los contratos de trabajo.
- Existen normas pero no hay regulaciones de tipo contractual.	- Las normas aquí son reguladas contractualmente. Existen medidas disciplinarias, derechos de participación.

C. LA CONFUSION ENTRE LOS MOVIMIENTOS ECONOMICOS PERSONALES Y LOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

Cuando se intenta sustituir los vínculos en la empresa por los vínculos en la familia se va camino a eliminar el equilibrio de las funciones.

La confusión en los flujos económicos puede dar lugar a:

- ? El pago insuficiente del trabajo de los miembros de la familia por considerar que los dividendos que se reparten entre ellos son suficientes.
- ? Remunerar en exceso el trabajo precisamente porque es miembro de la familia.
- ? Remunerar por igual el aporte laboral de los miembros de la familia bajo la creencia de que en la familia todos son iguales y por lo tanto tienen iguales derechos económicos.

- ? Fijar y mantener pagos elevados a personas de la familia que por impedimentos de edad y otros factores aportan muy poco a la empresa.
- ? Comprar o vender propiedades de la empresa para que la familia tenga con qué mantenerse.

Estas confusiones en los flujos económicos son causa de que los hijos capaces para dirigir con éxito la empresa la abandonen, los mediocres se queden con ella “pasándolo bueno” y los propietarios que no trabajan en la empresa dejen de percibir rendimientos.

4. SITUACIONES GENERADAS

Las confusiones mencionadas anteriormente son muy frecuentes en las empresas familiares latinoamericanas en las cuales se ponen de manifiesto las siguientes situaciones, entre otras, que de una u otra manera, inciden notablemente en la continuidad y crecimiento de la empresa y que son dignas de atención:

- ? La tendencia a pensar en las necesidades familiares y no en las necesidades de la compañía.
- ? La carencia de planeación para proyectarse hacia el futuro y realizar inversiones.
- ? El hábito de tomar continuamente medidas correctivas olvidándose de las medidas preventivas.
- ? La contratación, el desarrollo y la promoción de parientes basados en los lazos familiares más que en el mérito y la capacidad.
- ? La tendencia a convertir las decisiones empresariales en un problema de familia y no en un acuerdo orientado hacia el logro de los objetivos de la compañía.
- ? La ausencia total o parcial de preparación de los hijos o parientes en sucesión.

- ? La repercusión de los problemas familiares en el manejo y dirección de la empresa.
- ? La desmotivación de los miembros ajenos a la familia generada en la falta de oportunidad para los cargos de dirección de la compañía.
- ? La ruptura de las empresas familiares antes de llegar a la tercera generación.
- ? La resistencia a promover el desarrollo de miembros ajenos a la familia aún teniendo el merecimiento para ello.
- ? La creación de puestos de trabajo innecesarios para miembros de la familia o allegados.
- ? La asignación a los hijos de responsabilidades superiores a sus capacidades.
- ? La adopción de una dinámica empresarial similar a la dinámica que presenta el contexto familiar.

Estas situaciones no han sido tratadas con la importancia que merecen y mucho menos se ha notado un interés por investigar en la búsqueda de soluciones a ellas. Casi siempre se resuelven sobre la marcha. Rara vez existe una planificación de lo que ha de ser el negocio familiar en términos de manejo del poder, repartición de la propiedad, políticas de desarrollo a miembros de la familia y miembros ajenos a la familia, etc.

Es innegable la necesidad que tenemos en Latinoamérica de abordar con seriedad y de una manera organizada el estudio de las empresas familiares con el fin de lograr una participación más efectiva en los mercados nacionales e internacionales y lograr mayor bienestar para los miembros familiares y no familiares que las conforman.

5. QUÉ HACER FRENTE A LAS DIFICULTADES DE LA EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA?

Veamos algunas acciones y reflexiones que debemos tener en cuenta para remover nuestras empresas familiares de sus limitaciones y llevarlas a un estado más dinámico y competente.

- A. Debemos dejar a un lado el concepto que hemos tenido siempre en el sentido de que la empresa familiar es una unidad productiva que nace y debe continuar pequeña durante toda la vida y que, incluso, una de sus características básicas ha de ser siempre la utilización de procesos artesanales.
- B. Tenemos que tener la visión desde un principio de que nuestras empresas familiares nacientes podrán potencialmente ser internacionales en un futuro y que, por lo tanto, lo que hagamos en términos de su desarrollo, evolución y crecimiento tiene que hacerse teniendo en cuenta ese evento.
- C. Tenemos que darle desde un principio a nuestras empresas familiares una estructura flexible que les facilite su adaptación a los diferentes cambios que se den a nivel regional, e inclusive mundial, para que asuman adecuadamente las constantes variaciones internas y externas.
- D. Debemos hacer un esfuerzo conjunto para que las empresas familiares logren el nivel tecnológico que requieren y puedan operar con más eficiencia, mejores niveles de calidad más posibilidades de innovación, más capacidad de producción y más propensión a la búsqueda de nuevas fuentes de trabajo.
- E. Los empresarios de las empresas familiares deberán hacer el esfuerzo de diferenciar la dinámica familiar de las operaciones del negocio. Para que esto sea eficaz el empresario debe apreciar los vinculos claves entre ambos sistemas y la naturaleza de cada uno, de lo cual resultará una conducta de buena o mala adaptación en la organización.
- F. Los empresarios directores de empresas familiares deberán comprender de una vez por todas que es preciso crear con anticipación un ambiente encaminado a ir formando la nueva generación que ha de manejar el negocio y no dejar que ese proceso se dé sin planeación y de una manera desorganizada.
- G. Los dirigentes de las empresas familiares deberán estar dispuestos a abordar el tema de la sucesión aunque esto implique abordar el tema de la muerte, pues no hacerlo conlleva a que la transmisión del poder y de la propiedad se prolonguen demasiado y atenten contra el futuro de la empresa.
- H. Es preciso reconocer la importancia de la cultura familiar en el proceso de preparación de la generación entrante. El padre (o la madre) debe compartir

con los hijos no solo los aspectos operativos de la empresa sino también los emocionales y estimular su espíritu empresarial desde la niñez. La familia debe buscar transmitir a las siguientes generaciones sus valores más profundos.

- I. El creador de una empresa familiar debe estar consciente que aunque tenga grandes capacidades de dirección, con el transcurrir del tiempo puede dejar de tenerlas pues la empresa y su entorno están en permanente cambio, y, por lo tanto, deberá recurrir a capacidades distintas y no aferrarse al cargo.
- J. Es urgente promover en las universidades, centros y organismos la investigación de las distintas características, comportamientos y proyecciones de nuestras empresas familiares latinoamericanas, pues ese conocimiento es fundamental para definir su estructura, fijar sus objetivos con nitidez y orientar apropiadamente sus actividades mediante una gestión empresarial idónea.
- K. Las empresas familiares, los organismos de investigación y las universidades deberán apoyarse moderadamente en los estudios de casos regionales e internacionales sobre empresas administradas por familias, sin embargo, deben tener en cuenta que los casos parecidos no deben aplicarse necesariamente en el negocio, pues lo que es bueno para una empresa puede no serlo para otra.
- L. Estos mismos organismos y centros de investigación no deberán realizar su labor basados únicamente en la utilización de encuestas. Mucha de la información que se desea obtener objetivamente se logrará solo conversando cara a cara con el empresario.
- M. No debemos seguir creyendo, como ha acontecido en muchos otros casos, que con uno o dos estudios ya se conoce todo sobre el tema. Es urgente un trabajo serio y continuado.
- N. Es necesario que nuestras empresas familiares latinoamericanas comprendan que no hay que olvidarse del desarrollo y promoción de los miembros ajenos a la familia y que, más aún, cuando un miembro no familiar es brillante, la empresa debe considerar la posibilidad de adoptarlo y esto es bueno en muchos casos; sin embargo, esta adopción debe ser con beneficios, con un buen sistema de bonificación y hasta con algún tipo de participación de ganancias y opciones de compra de acciones si es necesario. En el mundo tenemos un buen número de emporios que han

crecido y siguen creciendo en permanente alianza con socios de fuera de la familia.

- O. Es fundamental que se comprenda, igualmente, que en los planes de mediano y largo plazo los proveedores y los clientes deben transformarse en piezas integradas a la empresa y con ellos buscar los caminos más indicados hacia la consecución de resultados. En la empresa moderna los proveedores y los clientes hacen parte integral de la organización y esto es algo que la empresa familiar debe incluir en su contexto.
- P. Debemos comprender que las características y las dificultades propias de las empresas familiares podrán entenderse solo a través de un análisis concienzudo del sistema familiar. No tiene sentido hablar de separar a las familias de sus negocios pues las familias están en estos.

6. FUERZAS DESEABLES

Para que las acciones anteriores se puedan realizar en un ambiente más apropiado es necesario que se introduzcan paulatinamente en el marco empresarial las siguientes fuerzas vitales:

- A. La disposición a soportar algunos años de sacrificio económico antes de poder disfrutar de los beneficios producidos por la empresa.
- B. El interés familiar debe ser una fuente de fortaleza financiera. Un buen número de empresas han podido salir adelante en torno a la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales.
- C. El cuidado e incremento de la reputación familiar como un claro participante en las relaciones con la comunidad y como un factor importante para recurrir con propiedad a la obtención de préstamos.
- D. La delineación de cuáles son las prerrogativas tradicionales de la familia y cuales pertenecen a la empresa, asegurando así un equilibrio positivo entre los intereses familiares y los de la empresa.
- E. El establecimiento de controles formales e informales que eviten el dominio de las preferencias por miembros de la familia, parientes o allegados aún si se ha dado a estos la autoridad para reclamar empleo.

- F. La creencia de que cierta participación de la familia en la administración es importante ya que contribuye a la unidad interna del negocio.
- G. El criterio de que el derecho para dirigir debe ser ganado por los miembros de la familia en iguales condiciones que los empleados no emparentados.
- H. La política de vincular a los hijos a la compañía solo después de que estos se han establecido en otra empresa ya sea propia o no propia durante un periodo de tiempo.
- I. La política de no restringir ni obligar a los familiares a participar en la empresa y en su lugar dedicar una atención especial a la preparación, desarrollo y evaluación de los talentos administrativos de los miembros familiares no necesariamente a través de estructuras formales establecidas, pero sí de una manera organizada.
- J. La concepción de la empresa como un sistema humano donde las personas son un medio pero a la vez son un fin.
- K. La visión de la empresa a franquear con el tiempo los mercados regionales.
- L. El deseo de inversión permanente en investigación, tecnología, recursos técnicos, actualización de esquemas administrativos, nuevos segmentos de mercado, capacitación.

7. REFLEXIONES FINALES

El empresario familiar tiene un reto que consiste en comprender que ni su familia ni él están inmunizados, y en comprender en profundidad cuál es la misión que debe realizar dentro de la armonía y el equilibrio que debe lograr en la organización de manera que:

- ? El patrimonio de la empresa se mantenga, se arriesgue, se incremente y se proteja de acuerdo a lo que la empresa precise para su continuidad en el mercado.

- ? El empresario se apropie de la profesionalidad que necesita en la estrategia y en la estructura para inyectarle esa continuidad.
- ? El empresario distribuya el poder con base en una autoridad generada en la competencia profesional de tal forma que pueda orientar con éxito el proceso de dirección en todo el sistema empresarial.
- ? El empresario se integre con sus socios en políticas, capital, dirección, trabajo y conocimientos para que la organización tome cada día más fuerza y evolucione hacia niveles altamente competitivos.

Finalmente digamos que la numerosa participación de la familia no siempre es una debilidad, lo que es debilidad en una compañía se convierte en un motor importante en otra bajo una dirección competente. Esto se da sí:

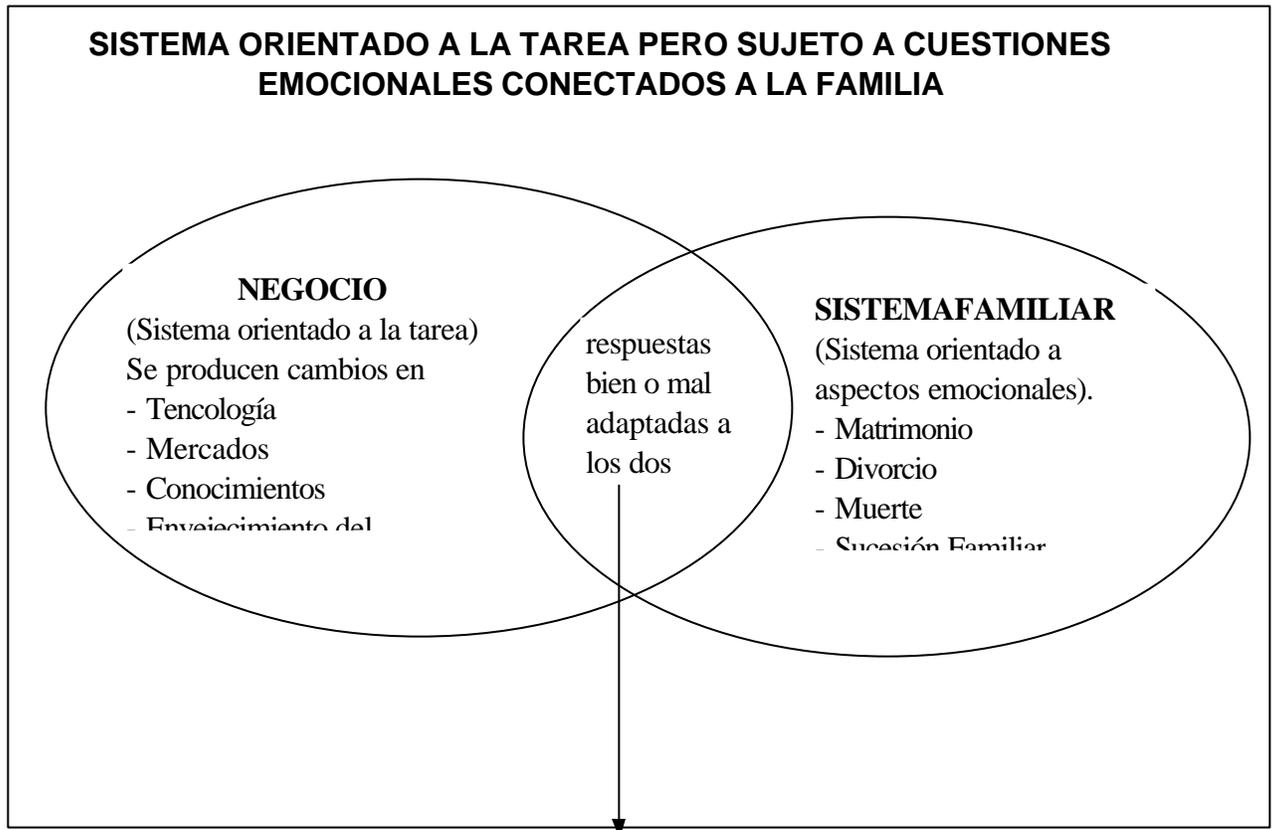
- ? La familia comprende que sus objetivos personales se pueden conseguir solo si la empresa es exitosa a largo plazo.
- ? Los ejecutivos de la familia están dispuestos a adoptar políticas restrictivas de tal forma que la participación familiar esté sujeta a la contribución que se haga a la empresa en el largo plazo.

La historia de muchas compañías destacadas indican que su posición actual es atribuible en gran parte a estos dos factores.

Por último, no hay que ser tan circunspectos y encajonados en cuanto al lugar que debe mantener el negocio y el lugar que debe mantener la familia. Se es socio pero también se es familiar, esto por lo tanto no quita que en las reuniones de directiva a veces se hable también de los niños de la familia, por ejemplo.

Creo que todo lo anterior muestra un extenso terreno en el cuál podemos trabajar arduamente. Las variables son muchas y solo en la medida en que estudiemos y analicemos sus causas, características, comportamientos y efectos, podremos hacer aportes significativos y contar con empresas familiares de mayor envergadura y proyección.

ANEXO 1



- ? Temas, tareas, desarrollo de caminos para resolver problemas emocionales
- ? Generación de sistemas y estructuras adaptados a exigencias del entorno empresarial no dependientes de la solución de los problemas familiares.
- ? El desarrollo de un sistema global que preserve la cohesión de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adaptación, supervivencia y crecimiento de la empresa familiar: una perspectiva de sistemas integrados. Universidad de Pensilvania. Edición castellana del IESE, Barcelona, España, 1988.

Family Business Review. Journal of the Family form Institute volumen 4. Editorial Board. Verano de 1991. Número 2.

Les entreprises familiales ou les must des annees nonante. Alden G.Lank. Journal le nouveau quotidien suisse. le 27 octobre 1991.

Negocios en familia. Revista América Economía No. 55 octubre de 1991.