

# 3

## LA EMPRESA FAMILIAR DEL CARIBE COLOMBIANO: DE LA ACADEMIA A LA REALIDAD<sup>1</sup>

Gustavo Adolfo Sierra Romero<sup>2</sup>

Recibido: Agosto 20 de 2009

Aceptado: Septiembre 24 de 2009

### RESUMEN

La competitividad de las empresas familiares, plantea un fenómeno administrativo en Colombia; pueden ser muy exitosas o pueden ser tan informales como las no exitosas. Pero los egresados de las instituciones universitarias, en sus programas de Ciencias Económicas, tienen el reto de la adaptación de su conocimiento a cualquiera de los dos entornos.

Sin embargo, en la academia no se logra visualizar la diferencia entre una empresa tradicional y una empresa familiar. La empresa familiar puede

ser un mundo cerrado, donde todas las estructuras y procedimientos aprendidos, pueden perder una notoria fuerza y adoptar una forma *sui generis*, desconocida por cualquier profesional desprevenido con intenciones de triunfar. Esto puede generar un impacto escénico al nuevo profesional, que desea innovar, pero el choque de su conocimiento con las coordenadas encontradas es evidente.

### PALABRAS CLAVE

Protocolo, Familia, Ciclos, Transición, Generación.

<sup>1</sup> El artículo es producto de la investigación finalizada en marzo de 2009, denominada "La Empresa Familiar en la costa Caribe colombiana: De la academia a la realidad" del Grupo Administración Social en la línea de investigación Gestión Empresarial.

<sup>2</sup> Contador Público, Especialista en Gestión Tributaria, Aduanera y Cambiaria, Especialista en Estudios pedagógicos, Docente Investigador Corporación Universitaria de la Costa, [gsierraromero@gmail.com](mailto:gsierraromero@gmail.com)

## THE FAMILY BUSINESS IN THE COLOMBIAN CARIBBEAN COAST

40

Gustavo Adolfo Sierra Romero

---

### ABSTRACT

---

The competitiveness of family businesses, raises administrative phenomenon in Colombia; they can be very successful or may be as informal as unsuccessful. But graduates of universities in their programs of economic sciences, have the challenge of adapting their knowledge to any of the two environments.

Every year, they go away from the educational institutions dozens of young men in diverse disciplines with wide expectations and with a great heap of knowledge that they aspire to put to the service of the managerial sector of which they will do part. But there is an unexpected reality that rarely was considered in the academic life:

the great majority of the companies are familiar. But, the academy does not see the difference between a traditional company and a family business. The family business may be a closed world, where all the structures and procedures learned lose a noticeable force and adopt a sui generis form, unknown to any unprepared professional with intentions unaware of success. This may generate a scenic impact the new professional, who wants to innovate, but the shock of his knowledge with the coordinates found, is obvious.

---

### KEY WORDS

---

Protocol, Family, Cycles, Transition, Generation.

---

---

## INTRODUCCIÓN

---

Se dice que la familia es la base de la sociedad humana. Cuando se formó la primera familia, hace seis mil años, nació junto con ella una cultura, una forma de vida, un idioma, un territorio, un negocio. En las primeras familias existentes, los negocios estaban implícitos en su manera de vivir. Los patriarcas dirigían la explotación del terreno y la cría de ganado, con sus propios hijos y nietos. Gran parte de la tierra entera estaba a su disposición. Fueron las primeras formas de Empresas Familiares (EF).

El patriarcado siguió siendo una forma de vida y una forma de negocio a su vez por muchos años aún en la época colonial iniciada en América en la Edad Media. Fue la época cuando el hombre se volvió sedentario, comenzando a acumular bienes, aparece la agricultura como el principal medio de vida. Los excedentes de la producción, permiten dar un giro al hombre pasando de ser cazador y recolector a agricultor y proveedor, le queda tiempo libre para realizar otras actividades, defender su territorio y por ello necesita mano de obra para trabajar los campos llevando al hombre a buscar mujeres que le puedan dar muchos hijos para trabajar. Cuando las mujeres no pueden procrear se permiten las concubinas para conservar el arreglo matrimonial y así, la empresa misma.

Las EF, son tan antiguas como el hombre mismo, siempre han estado presentes en el desarrollo de la sociedad. La constitución de una empresa siempre ha sido un reto tan serio como formar una familia. A su vez las empresas son el sustento de la economía de un país y si no existen las suficientes fuentes de empleo para todos los aspirantes, sencillamente los individuos terminan tarde o temprano formando sus propios negocios.

---

### I. EL RETO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

---

Una empresa se constituye igual si es familiar o si no lo es, pero tarde o temprano las diferencias con respecto al resto del mundo empresarial no tardan en hacer su aparición por diversas razones entre las cuales se cuentan:

- a) Las crisis económicas por la necesidad de capitales superiores al patrimonio familiar.
- b) La necesidad de profesionalización de sus miembros.
- c) La necesidad de adaptación de sus trabajadores a sus estructuras tan particulares.
- d) La creación y formalización de los consejos de familia.
- e) El protocolo administrativo.
- f) La estandarización de los procesos, entre muchos otros.
- g) La rigidez en los métodos usados para la operación de la empresa.
- h) La incapacidad para enfrentar la modernización de prácticas y el manejo de las transiciones.
- i) Los conflictos emocionales entre sus miembros.
- j) La coexistencia y convivencia de dos sistemas, el familiar y el empresarial.

---

### 2. EL RETO DEL TRABAJADOR EXTERNO

---

Justamente esta coexistencia, es uno de los ingredientes más difíciles de manejar por parte del trabajador externo, quien muchas veces puede hallarse desorientado en cuanto a qué posición o qué actuación asumir al momento de tener al frente dos intereses familiares encontrados dentro de una misma empresa.

Hay una realidad, que pocas veces se consideró en la vida académica: la gran mayoría de las empresas son familiares. Más del 95% en USA, el 65% en España, el 76% en Gran Bretaña, el 68% en Colombia y el 65% en la costa Caribe colombiana. En ninguno de estos espacios geográficos son minoría.

Este es un mundo empresarial único, en donde las cosas funcionan de una forma particular, propia y a veces hasta cerrada. Aquí surge la necesidad, para el nuevo profesional, de replantear mentalmente toda la conceptualización administrativa conocida para adaptarla a este nuevo entorno, de lo contrario el inicio del ejercicio de su carrera resultaría demasiado traumático.

### 3. LAS EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS

El escritor William O'Hara, eminente experto en esta materia, escribió esta pregunta retórica en su más reciente libro: *Siglos de Éxito*<sup>3</sup>. Allí además brindó la respuesta: “antes de las corporaciones multinacionales, había empresas familiares. Antes de la Revolución Industrial, había empresas familiares. Antes de la Iluminación de Grecia y el imperio de Roma, había empresas familiares.” Desde mediados de los 90, una investigación realizada por O'Hara y su socio Peter Mandel, ha compilado la historia de las empresas familiares más viejas del mundo. Estas son:

Kongo Gumi, empresa japonesa de construcción, fundada en 578, va por la 40<sup>o</sup> generación de familiares administrándola; Hoshi Ryokan, empresa japonesa hotelera, fundada en 718, que va por la 46<sup>o</sup> generación de familiares administrándola; Barone Ricasoli, empresa italiana productora de vino y aceite de oliva, fundada en 1141; Barovier & Toso, empresa italiana de manufactura de cristales, fundada en 1295, que va por la 20<sup>o</sup> generación de familiares administrándola; Hotel Pilgrim Haus, hotel alemán, fundado en 1304, administrado desde entonces por la familia Andernach en la ciudad de Soest, ubicada a 110 millas de Frankfurt, Alemania.

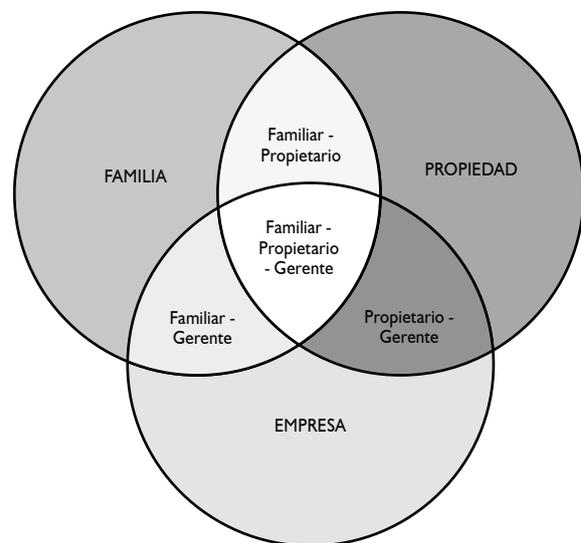
Sebastián Haro, escribió en la Revista *Decisión* en marzo de 2005<sup>4</sup>, que en tiempos más recientes, “Ford, IBM y Microsoft, son tan solo algunos ejemplos de corporaciones que se iniciaron como empresas familiares, y llegaron a convertirse en verdaderos gigantes de importancia mundial”. Por su parte en julio de 2003, la Ford cumplió 100 años. Henry Ford, fue su fundador, y su gran creación ya va por la cuarta generación de familiares administrando la compañía.

Ante datos como estos, surge una pregunta muy común ¿qué hace que algunas de estas empresas puedan perdurar por tantas generaciones? ¿cómo lo logran? ¿cuáles son sus secretos? ¿qué han aprendido para llegar a ser lo que son?

**3.1 Los Principios y Valores.** Tanto influyen en la vida empresarial estos aspectos que por esta razón Aronoff y Ward (2000) los describen como “the bedrock” (la roca) y el Instituto de la Empresa Familiar llama este modelo, el modelo del “Iceberg”, porque sobre la superficie del agua están las posiciones definidas que asumen los miembros de la organización y debajo están los intereses, los objetivos, las expectativas, los deseos, los prejuicios, los sentimientos que se tejen en las juntas y en las mentes de los directivos y que aunque no se ven a simple vista, son los que dan solidez al bloque empresarial que nada sobre un mar de valores, personalidades, competencias, defectos y virtudes. Un iceberg que puede ser empujado a la deriva por la marea de la inestable economía, si carece de la debida solidez.

**3.2 La Personalidad del Líder Empresarial.** El diálogo a todos los niveles, la prudencia, y la habilidad para armar buenos equipos de trabajo, a partir de su motivación propia tiene la capacidad de motivar a los demás miembros de la EF; son las cualidades del líder. Con valores, principios y un compromiso profesional que involucre a los ingredientes: Familia, Propiedad, Empresa (véase la figura No.1).

FIGURA 1



<sup>3</sup> FAMILY BUSINESS MAGAZINE. Investigaciones sobre EF de O'Hara, William, USA 2008.

<sup>4</sup> REVISTA DECISIÓN. USA, marzo de 2005.

**3.3 Balance Familia Negocio.** Ver como empleado o socio, a la misma persona que en el hogar vemos como familiar, no resulta tan simple, es más complicado de lo que creemos. Y esto hace más complejo el equilibrio entre la familia y el negocio, ya que son dos ámbitos con diferentes necesidades e intereses y que deben manejarse con la misma importancia que cada uno se merece, paralela y separadamente.

El 90% de los Directores de Personal están de acuerdo en que mejorar el balance trabajo-familia favorece el rendimiento de los empleados y mejora el desempeño. Hay una importante relación entre la presencia de una cultura familiarmente responsable y la mejora en el desempeño de las personas, lo cual se traduce en: mejora de la calidad, incremento de la innovación y crecimiento de ventas.

**3.4 El Protocolo Familiar.** Cabe citar la frase del empresario colombiano Gerardo Gómez Prada, “la familia debe servirle a la empresa para que la empresa le pueda servir a la familia”<sup>5</sup>. Una de sus grandes herramientas de éxito en su organización Diselco S.A., comercializadora líder en la Costa, es “el Protocolo de Familia”, que une no solo la familia, sino al negocio como tal.

Según el doctor Manuel Prieto, fundador de la empresa asesora Prieto & Carrizosa de Bogotá, “el Protocolo de Familia es el acuerdo o contrato entre los miembros de una familia empresaria, y cuyo objetivo es regular las relaciones para garantizar, en el largo plazo, el bienestar de la familia y del negocio”<sup>6</sup>. Sin embargo, en USA solo el 35% de las EF tienen Protocolo de Familia (Survey of American Family Business, 2002). En Italia el 14% tienen Protocolo de Familia (Associazione Italiana delle Aziende Familiari). En

FIGURA 2

## ¿Qué puede contener un Protocolo de Familia?

---

1. **Preámbulo**
2. **Valores y Creencias de la Familia**
3. **Órganos de Gobierno Familiar**
4. **Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar**
5. **Regulación de la conducta de los miembros de la Familia en relación con la Empresa**
6. **Regulación de la propiedad accionaria**
7. **Derechos de los miembros de la Familia**
8. **Obligaciones de los miembros de la Familia**
9. **Apoyo de la Familia para la Familia**
10. **Filantropía**
11. **Solución de Conflictos**

---

PRIETO & CARRIZOSA  
ABOGADOS  
www.protocolocarrizosa.com

Confidencial y Privilegiado

<sup>5</sup> GÓMEZ PRADA, Gerardo (2006). *Senderos*. Diselco S.A., Barranquilla, Colombia.

<sup>6</sup> PRIETO CARRIZOSA, Manuel (2007). *Qué son los Protocolos de Familia*, Conferencia Institucional Supersociedades. Bogotá, Colombia.

España el 20% tienen Protocolo de Familia (Instituto de la Empresa Familiar). Se estima que, de las empresas familiares globalizadas, el 50% tiene Protocolo de Familia según el Business School, Louzane, Suiza). Estas empresas, que son mayoría tanto en el mundo como en nuestro medio, son minoría a la hora de formalizar un Protocolo familiar (ver figura 2).

**3.5 Relaciones de Propiedad.** Es el desarrollo de la capacidad de la empresa de contar con que cada accionista se convierta en un propietario activo que aporte al crecimiento del patrimonio mediante una participación respaldada por el conocimiento necesario para influir en determinadas decisiones referentes a la propiedad. No se puede desconocer aquí el papel de los nuevos profesionales de la familia. Los socios pasivos, los del futuro, los que tienen la innovación en desarrollo. El papel que jugarán las próximas generaciones establece de alguna forma el destino de las EF, que ya ocupan un papel muy relevante en el mundo competitivo de hoy. Por un lado la inyección de nuevas formas de ver el mundo y la creatividad propia de los jóvenes resulta muy ventajosa para estos entes.

**3.6 El Espíritu Emprendedor.** Para tener este espíritu, se requiere ser poseedor del talento y talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Una definición que se puede resumir bajo el siguiente esquema:

El espíritu emprendedor en una empresa se manifiesta en sus cinco dimensiones, según el Dr. Díaz:

**Proactividad:** Generar ideas, buscar oportunidades, ideas en equipo, partir de hipótesis audaces.

**Innovación:** Proceso de generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas.

**Riesgo:** Dado que el riesgo queda inevitablemente ligado a la incertidumbre sobre eventos

futuros, resulta imposible eliminarlo. Ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo a medida que surge la necesidad de cuantificar la exposición del Activo en Riesgo.

**La competencia:** “Si no hubiera competencia no se necesitarían dirigentes”, escribió el administrador francés y licenciado en literatura Jean Paul Sallenave en su libro *Gerencia y Planeación Estratégica*<sup>7</sup>. Con la competencia pasa algo similar que con los riesgos, no se pueden eliminar del todo y tampoco es mala del todo, lo malo es no diseñar las estrategias apropiadas para ampliar el poder ante ella. Se debe descartar la idea de que el competidor es el enemigo, la agresividad en la competencia no consiste en aplastar al otro, sino en el aprovechamiento de las ventajas competitivas, de las que está consciente la EF y la aplicación ordenada de sus recursos, en una palabra: estrategia.

**Autonomía:** Las organizaciones deben poseer una filosofía empresarial definida y revitalizada; de lo contrario, la defensa de la libre elección de propuestas y acciones, a partir de diferentes opiniones y la creación del propio yo, que se confunde con la idea de autonomía. Prevalecerán por encima de la creación de un yo organizacional específico.

**3.7 El Entorno.** Las EF centenarias parecen ser una utopía, empresas que pudieron o no surgir de una familia adinerada pero cuya visión de negocios posee como bases la sinergia, la valoración y la confianza. Estas organizaciones observan a sus integrantes como miembros de la familia, ya sean legítimos o adoptados, ofreciéndoles las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, no por ello descartan la supervisión, la auditoría y los controles, pero tales mecanismos reposan en los valores éticos personales y en la confianza que se posee en quienes ejecutan las labores. Por considerarse una familia observan el enriquecimiento como una consecuencia de la calidad de sus integrantes y reparten de manera equitativa las utilidades que se generan sin que ello ponga en riesgo las finanzas de la empresa,

7 SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y Planeación Estratégica*. 1995. Bogotá, Colombia: Litocamargo Ltda.

pues entienden que en la medida de que todos estén bien, la empresa también lo estará. Las EF procuran el esparcimiento y el desarrollo de una vida social de sus empleados, hacen lo posible por hacerlos sentir cómodos e involucrados con el éxito de la compañía, comparten el éxito de la misma manera en que asumen el fracaso, y muestran verdaderos lazos fraternales cuando algún miembro del equipo sufre un accidente o una fatalidad. Sencillamente son una gran familia.

**3.8 El Trabajo en Equipo.** El investigador consultor y profesor Guillermo Salazar, empresario de su propia organización en Venezuela, estableció en su artículo “El trabajo en equipo en una empresa familiar”<sup>8</sup>, debemos entender que el diálogo surgirá de una comprensión profunda de lo que realmente significa la disposición a hablar entre iguales. Siempre que exista un mínimo de intención de arreglar las cosas, se puede conducir un diálogo ordenado entre personas que forman parte de una EF con sus múltiples problemas, pero también con sus grandes ventajas y fortalezas. De otra forma no se puede siquiera pensar en una resolución de conflictos de forma amistosa.

## 4. EMPRESAS FAMILIARES QUE SOBREVIVEN

Una EF se caracteriza porque su fundador es casi siempre una persona que decide buscar fortuna por su cuenta, pues no quiere ser empleado. Algunos propietarios, por lo general, se concentran en la dirección y olvidan los límites entre la empresa, la familia y la propiedad. La informalidad es un fantasma que asecha y amenaza con alcanzar también la parte legal de la empresa y poner en riesgo el éxito de la organización.

**4.1 El Propietario Controlador.** Una de las medidas que toman las EF en sus inicios, con miras a asegurar el éxito, es adoptar el sistema que describen Gersick, Davis, Hampton y Lansberg en su obra *Empresas Familiares - Generación a Generación* (México, 1997). En esta etapa, el propietario puede ser una sola persona o un matrimonio y sobre él recaen todas las decisiones

importantes de la empresa. El principal reto de esta etapa es la capitalización. Muchas veces el capital es solo de carácter nominal. Otras veces, el capital es el ahorro o pensión resultante de muchos años de trabajo del cabeza de familia.

La junta directiva o de socios, puede también ser nominal, y normalmente está integrada por hijos o hermanos. Debido a la posición dominante del propietario y gerente en la compañía y a menudo también en la familia, las juntas generalmente no son el foro indicado para las discusiones de negocios ni de asuntos familiares.

**4.2 Sociedad de Hermanos.** Cuando ya han sobrevivido al sistema de propietario controlador y se han unido para sacar el negocio adelante, hay sentimientos de pertenencia involucrados por todo aquello que los padres forjaron y que ahora está por encima de cualquier otro interés.

Sin embargo, se puede dar el caso de que el progenitor aun viva, pero la administración de la organización está en manos de la segunda generación, tras lo cual puede haber una etapa de transición entre las dos etapas. El principal reto en esta etapa es el de compartir el control entre los propietarios, principalmente entre los fundadores y los hijos de los fundadores.

**4.3 Modelo Mixto.** La tercera y última etapa es la del modelo mixto, caracterizado por cesión del control, por la llegada de nuevos propietarios familiares o no familiares o mezcla de propietarios empleados y no empleados. Aquí la administración adquiere una complejidad indescifrable tanto para los propietarios como para los empleados. La EF comenzará a alejarse del modelo de propietario controlador, sin ser una sociedad de hermanos, adoptando un modelo híbrido. El carácter mixto, se puede dar también al comienzo del negocio, cuando el fundador le da ayuda financiera a un socio activo o pasivo con quien ha tenido buenas relaciones en el pasado. Los accionistas no familiares son raros en EF pequeñas. Los inversionistas suelen exigir un importante control de la empresa, lo que resulta poco atractivo para los fundadores que desean tener el control de su creación.

<sup>8</sup> SALAZAR NAVA, Guillermo. Artículo “El trabajo de equipo en la empresa familiar”, Revista *Actualidad de la Empresa Familiar*.

**4.4 La Profesionalización.** En cualquiera de las etapas en que se halle la empresa, la profesionalización es característica de la supervivencia. Profesionalizar es confiar y entregar a personas externas los intereses patrimoniales de la EF. El objetivo principal de la profesionalización es garantizar su continuidad, hacerla más fuerte y rentable, menos vulnerable a los avatares y acontecimientos familiares.

Todas las grandes empresas familiares o no, basan su éxito en equipos sobresalientes. Un líder sólido por lo general se rodea de los colaboradores más valiosos. Hay personas para puestos clave que pueden no ser familiares. Hasta destacadas EF de 3ª ó 4ª generación han aprendido que los miembros de la familia solo deben estar en los órganos de gobierno y en ningún caso deben estar vinculados a la gestión, dicen que esto les ha evitado muchos problemas familiares y sobre todo les ha permitido tener en la empresa a los mejores profesionales del mercado.

**4.5 Las Empresas en la costa Caribe.** En un estudio del Departamento de Economía de la Universidad del Norte, se tomaron cifras importantes sobre las empresas de la Costa. En términos generales, los resultados muestran el poco conocimiento y utilización de los programas de apoyo existentes para los empresarios. La creación de nuevas empresas, como elemento clave del desarrollo económico, también es producto de las características institucionales prevalecientes, de sus limitaciones formales e informales y de sus mecanismos de regulación. El Gobierno colombiano, consciente de la necesidad de tales condiciones y de las deficiencias de sus arreglos institucionales, comenzó a establecer, desde el inicio de la década de los 90, leyes y medidas de apoyo a la creación de empresas, que llevaron a la creación de programas y organismos nacionales y locales.

La muestra de nuevos empresarios (52 para Barranquilla y 39 para Cartagena), se obtuvo de una población de 6.284 empresas registradas en las Cámaras de Comercio entre 1997 y 2002, de estas cerca de 3.932 eran EF. Eligiendo como variable de estratificación la localización geográfica por ciudad. Barranquilla representa el 54% y Cartagena el 46%.

Las universidades comenzaron a participar en la promoción a la creación de empresas en el 2000.

En Barranquilla, las universidades del Atlántico, del Norte, Simón Bolívar, San Martín, Libre y la Corporación Universitaria de la Costa trabajan, conjuntamente con Incubar del Caribe y la Gobernación del Atlántico, en el establecimiento de centros de creación de empresas universitarias.

## 5. EMPRESAS FAMILIARES QUE FRACASAN

Algunas EF, mueren junto con sus fundadores. De hecho, está comprobado que el 85% de las empresas familiares fracasan, en su gran mayoría porque se dan diferentes fallas en el proceso de sucesión. Se conocen estadísticas de las que se desprende que solo un 10% de EF llegan a la tercera generación y una de cada 10 de estas empresas perdura. Los siguientes son los componentes básicos que se ven afectados en los procesos de fracaso de las EF y que concurren en su gestión.

**5.1 Recursos Humanos.** Pese a que las EF desarrollen grandes y verdaderos imperios económicos, quienes viven la experiencia de laborar en las mismas las conciben como entidades donde el éxito y el reconocimiento dependen de lo bien o mal que sean vistos por los dueños, más allá de la eficiencia, la eficacia y la efectividad que se posea en la labor o el tiempo que se haya dedicado a la misma. En las EF orientadas al fracaso, la moneda de menor denominación vale tanto o más que cualquier otra, las inversiones son discutidas en las mesas directivas, por más básicas que sean y suele compensarse al personal con lo mínimo permitido, pues lo que se pretende es mantener o incrementar la riqueza de la familia. Solo la familia cuenta. Son empresas con un alto índice de rotación el cual se considera normal e incluso beneficioso, pues permite ofrecer menos compensación al nuevo empleado aun cuando se trate de la misma tarea.

**5.2 El Negocio.** Muchas veces, las EF se anclan demasiado en la tradición y les cuesta cambiar. Citando al filósofo griego Heráclito de Éfeso, todo fluye, todo cambia, nada permanece. "No podemos bañarnos dos veces en el mismo río", dice en uno de los fragmentos de la obra que aún se conserva. Ni el río ni nosotros seríamos los mismos. Las empresas también viven el cambio, todos los días son diferentes, los miembros tienen diferentes actitudes, las cifras cambian, los mercados se

mueven. La situación financiera de hoy ya no es la de mañana y las decisiones tomadas cada vez más adentro del proceso de crecimiento, se tornan cortoplacistas. Las EF sufren más de golpe este fenómeno económico, debido a que la familia es la misma por mucho tiempo –una generación– y esto hace que se conserven las políticas, las reglas y el *modus operandi*, durante un largo tiempo, una tendencia que las puede conducir al fracaso. Debido a ello, tanto la gestión como los recursos de la empresa, deben ir al paso con los devenires de la economía.

**5.3 La Planeación.** Muchas empresas familiares se caracterizan por una gestión muy informal donde priman valores como flexibilidad, agilidad, rapidez y cercanía al cliente. Sin perder estos valores y sin caer en fundamentalismos al respecto, los nuevos proyectos deben abordarse con planificación. La herramienta de planificación en estos casos se denomina “plan de negocios” y es ahí donde debe fijarse la estrategia en función de las características de los mercados donde se quiere operar, las políticas para poner en marcha la actividad, los recursos necesarios, la rentabilidad económica que podamos alcanzar y los planes de contingencia con que abordar cambios de los escenarios previamente establecidos. La escasa cultura de planeación también se ve reflejada en que solo 75% de los encuestados durante este estudio, gerentes y directivos de EF, cuentan con un plan de negocios, factor importante a considerar.

**5.4 Los Conflictos.** Si en las empresas no familiares los conflictos forman parte del diario vivir, con mayor razón existen en las familiares, cuando a ese sistema le aunamos otro que se llama familia y ese lo tenemos que combinar con otro que se llama patrimonio o propiedad, allí vamos a encontrar una serie de intersecciones que hacen más compleja la convivencia.

¿Qué asuntos generan conflicto? Según la Superintendencia de Sociedades, el relevo generacional, no tener claro quiénes de la familia pueden trabajar en la empresa y quiénes no, quién evalúa a los miembros, quién decide la remuneración. Estos son aspectos que si no se tienen planificados desde un comienzo, son caldo de cultivo para los conflictos. No tener reglas de juego claras sobre todos los procesos de la empresa, el proceso de sucesión ejecutiva, cuando el fundador muere intempestivamente y hay que elegir quién de sus

hijos lo reemplazará en el cargo. Se murió la tía que no trabajaba en la empresa, pero que es dueña del 40% de las acciones. Cualquiera de estas situaciones entre otras inmediatamente dispara las probabilidades de conflicto.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

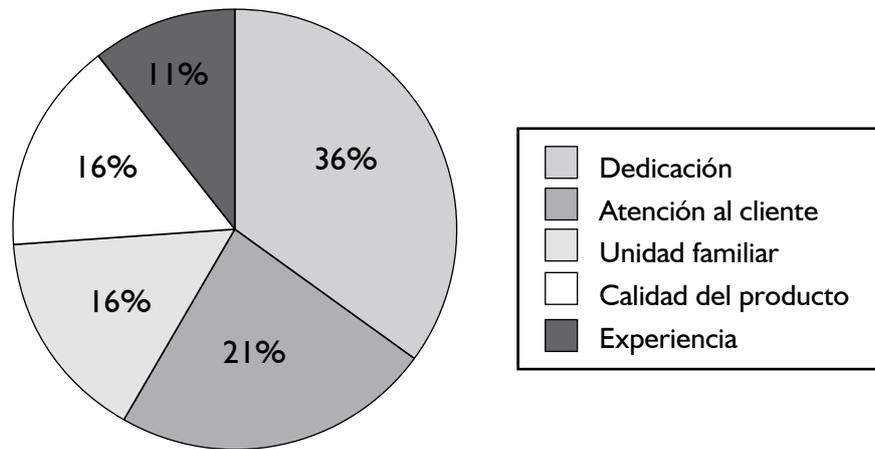
En las EF por mucha admiración que nos inspire una organización, no se puede construir el éxito de otra sobre su base. Según Gerardo Gómez Prada, nunca se puede tratar de hacer el éxito en una empresa de la misma forma que en otra. Cada EF cimentará su perdurabilidad sobre principios y valores propios que han nacido y han tomado forma con el tiempo. Tratar de hacer encajar el esquema ajeno en el propio, puede ser traumático. Cuando los trabajadores se profesionalizan, a veces tratan de hacer esto y chocan con una realidad. El efecto puede ser mayor, si quien lo intenta es uno de los accionistas de la empresa, que recién ingresa al mundo empresarial con títulos profesionales.

Así, cada hombre tendrá una concepción distinta del éxito, sin que deje de ser éxito. Esto fue lo que el grupo investigador percibió cuando se le preguntó a cada uno de los empresarios ¿Cuál ha sido la clave de su éxito? (ver figura 3).

Además de los puntos graficados, se obtuvieron otros datos: El 59% calificó su empresa como una que perdura, pero según los datos obtenidos, solo 3 de las 20 empresas visitadas han pasado la primera generación, otras 3 configuran un modelo mixto y las restantes 14 están en la primera generación. Lo anterior muestra que si la medida del éxito está en la perdurabilidad, entonces la costa Caribe colombiana está compuesta por empresarios sumamente optimistas en cuanto al futuro de sus empresas, lo cual ya de por sí es un gran mérito.

Por último, la razón de que exista cada vez una mayor proliferación de EF en la Costa se debe en gran parte al desempleo, fue lo que opinaron el 26% de los encuestados. Según Gómez Prada, “El mundo de los negocios no es aplicado correctamente y los estudiantes salen con una visión totalmente distinta a la realidad. No han vivido la experiencia de enfrentarse a la realidad y presentan proyectos en el aire que no tienen resultados.

FIGURA 3



Las claves del éxito según los empresarios de la Costa

No podemos brincar los escalones, ni darle pautas a la juventud, sin objetivos claros”. Qué transparentes resultan las palabras de un gran empresario que ha visto pasar egresados de las ciencias económicas de todos los tipos por su organización. Aquí sí que se ve clara la realidad, y su enorme abismo con la academia.

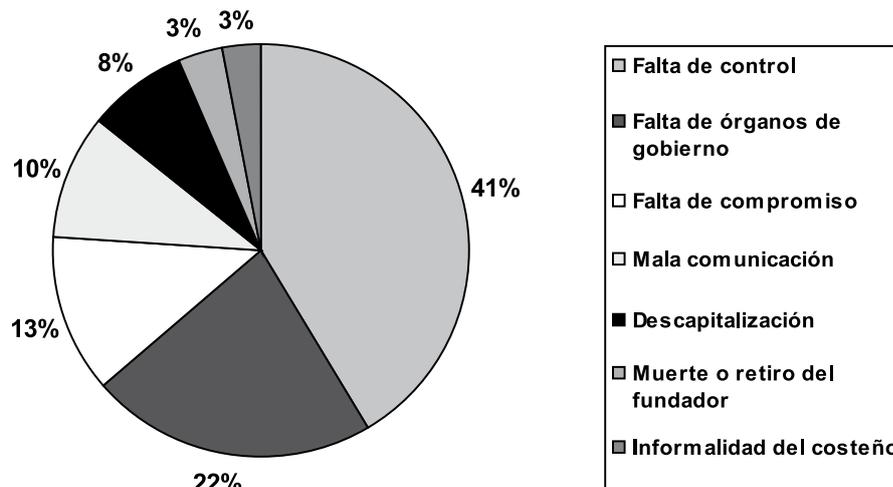
Cuando se les preguntó a los empresarios medianos sobre la supervivencia de las EF, hablaron de la preparación como clave para sortear los obstáculos. Los pequeños comerciantes en particular se mostraron muy

“sufridos” porque viven en carne viva las dificultades de la economía. El 100% de los tenderos por ejemplo, consideraron que para mantener sus negocios, el tiempo de trabajo no debía ser inferior a las 16 horas, el doble de una jornada laboral convencional.

Las grandes EF también tienen que sobrevivir, pero les cuesta delegar, porque se teme perder el control y no hay lugar a los ensayos. Pocos se arriesgan a poner su patrimonio familiar en manos de externos. Esto hace la labor de los nuevos, menos autónoma y más cumplidora (ver figura 4).

FIGURA 4

Por qué fracasan las EF de la costa Caribe



Basta dejar de añadir todos los ingredientes del éxito ya estudiados para que sobrevenga el fracaso; un evento para el que nadie está preparado en ninguna instancia, ni familiar, ni personal, ni empresarial. Uno solo, tan solo uno de los ingredientes desatendidos, puede ser el comienzo del fracaso. Así piensan los jugadores de ajedrez, una sola pieza mal jugada y el efecto se reflejará en todo el resto del partido. Las EF tienen muchos más detalles que vigilar que cualquier otra empresa, son muchas las piezas. Además de los aspectos ya mencionados, cada persona, es en sí misma un aspecto a atender y una mala decisión puede afectar el resto de la vida de la organización.

Según las estadísticas, el 85% de las EF fracasan antes de llegar a la segunda generación. De los empresarios consultados, 6 de ellos habían tenido negocios anteriores de otro tipo, lo cual les da cierta autoridad para hablar del fracaso. Los demás también opinaron sobre el tema.

---

## CONCLUSIÓN

---

En algunos países desarrollados como España, existe una cátedra individual para este tipo de empresas, postgrados sobre el tema e institutos que se especializan en las EF. Se tiene el caso de la Universidad en Alicante, España, el IESE Business School de la Universidad de Navarra, el Instituto de la Empresa Familiar en Madrid, el Colegio de Economistas de Murcia, la cátedra Prasa de la EF de la Universidad de Córdoba y la cátedra de EF de la Universidad de Salamanca. Esto nos dice mucho acerca de la importancia de tratar el tema con la debida especialidad. Por eso, esta propuesta sugiere un cambio académico conducente a la formación de profesionales que generen cambio social e incentive en ellos el espíritu empresarial. Esto favorecerá en gran manera el espíritu adaptativo de los egresados.

La problemática surge de una coyuntura económica de los países subdesarrollados, paradójicamente la inestabilidad económica y el desempleo generan empresa y el gran número de estas son familiares. Qué mejor decisión que crear las figuras de las sociedades EF con los beneficios tributarios y legales a que haya lugar y crear en las universidades de Ciencias Económicas, tanto la cátedra, como la especialización en EF.

La invitación es a las instituciones de educación superior, hacia la flexibilización de los esquemas educativos que permitan esta incorporación. Desde que el hombre nace está descubriendo cosas y ese proceso no ha de interrumpirse para ser encasillado en un procedimiento de ida y vuelta.

Al sector empresarial de las EF hacia la adopción de medidas que las conduzcan al éxito, a no cerrarse en sus intereses familiares, sino a abrirse al cambio. Lo más difícil de lograr, pero a su vez lo más importante, es el equilibrio. Afuera están los asesores externos, que se han preparado durante años y quizás tengan mucho que aportar a sus organizaciones.

Al Estado representado en todas sus instituciones, a legislar no según los intereses netamente políticos, sino según los intereses sociales. La normatividad actual no es suficiente, se trata de darle al patrimonio de la EF el mismo carácter de patrimonio familiar y conceder beneficios tributarios por su creación, la generación de empleo y llegar hasta ser exonerados de los aportes parafiscales.

Y a los egresados mismos. No se puede pretender salir de la academia y encontrar los puestos de trabajo, listos para ser ocupados. Algunos estudiantes de último semestre han confesado que temen salir de la universidad, por no saber a qué dedicarse después; el abismo entre la academia y la realidad es evidente. Los nuevos profesionales tienen que conocer la realidad del mercado laboral y desde la misma academia iniciar el proceso de adaptación. En los inicios de una carrera, quizás haya que “regalar” literalmente el trabajo, pero con la experiencia en mira. No se puede salir con los conocimientos académicos a la calle como única herramienta, porque va a suceder lo que ya se ha mencionado, un choque generacional y conceptual. Según un empresario de una EF entrevistado, han pasado varios profesionales por su organización y han pretendido hacer cambios fundamentados con sus teorías, que han dado al traste con los objetivos de la EF. Lo mejor entonces, es que así como la EF busca el equilibrio familia-negocio, el egresado busque el suyo entre conocimientos-realidad y recordar que aunque los conocimientos se aprendan de una forma genérica en la academia, ninguna empresa se parece a otra.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

FAMILY BUSINESS MAGAZINE (2008). *Investigaciones sobre EF de O'Hara, William, USA.*

GRSICK, DAVIS, HAMPTON y LANSBERG (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación.* México: Editorial Libemex.

GÓMEZ PRADA, Gerardo (2006). *Senderos,* Diselco S.A., Barranquilla, Colombia.

LEACH, Peter (1993). *La empresa familiar.* Argentina: Ediciones Garnica S.A.

MARTIN, Vidal. Artículo "La profesionalización de las EF", Revista *Actualidad de la Empresa Familiar.* Congreso Internacional de Empresas Familiares. Barranquilla, septiembre 25 y 26 de 2008.

PRIETO CARRIZOSA, Manuel (2007). *Qué son los Protocolos de Familia.* Conferencia Institucional Supersociedades. Bogotá, Colombia.

---

## WEBGRAFÍA

---

coaching.blogspot.com. Artículo, "El actor importante en la empresa familiar" de John Ward. Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE).

luenticus.org. Artículo sobre Heráclito de Éfeso. Academia de Ciencias Luenticus, Rosario, Argentina, 2002.

Wikipedia. Artículo ¿Cómo dirigir una empresa familiar sin fracasar en el intento? de Manuel Bermejo Sánchez, Instituto de Empresa (IE).