



LA EMPRESA FAMILIAR COMO ESPINA DORSAL DEL DESARROLLO ECONÓMICO

**Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE)
Profesor Titular del INALDE
Especialista en empresa familiar**

La importancia de la Empresa Familiar (EF) en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad.

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen *la espina dorsal del desarrollo económico*.

En algunos países latinoamericanos como Panamá, se establece que el 63% de las empresas son empresas familiares (Grant Thornton Cheng y Asociados). En otros como en Colombia, la Superintendencia de Sociedades presenta el factor propiedad como el criterio principal para identificar una EF, en la cual los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del capital de una sociedad para llegar a ser familiar. (Gaitán & Castro, 2001).

Con base en esta definición se informa que las EFs representan el 68% de las empresas colombianas.

No obstante, existen otros estudios en el mundo que describen una mayor presencia de las EFs. Las siguientes son algunas de las estadísticas más conocidas: El 95% de las empresas en Estados Unidos son familiares y hacen el 50% del producto interno bruto (Dyer, 1986). Otro estudio en el mismo país establece que de 15 millones de empresas existentes, 14.5 millones son controladas por una familia, hacen el 40% del producto interno bruto, con el 42% de la fuerza laboral. (Beckard, 1983).

Sin embargo, a pesar de su importancia, no es muy común contar con una definición de lo que es una empresa familiar (EF). La mayoría de las definiciones citadas se enfocan en contenidos como la propiedad (Berry, 1975; Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988); compromiso gerencial de la familia propietaria (Burch, 1972; Barnes & Hershon, 1976) y sucesión generacional (Ward, 1987). Si nos basamos en este enfoque, el número de EFs se reduciría considerablemente, ya que se está dejando de lado la influencia que tiene el factor cultural y familiar en el desempeño de la empresa.

Según el Family Business Network, el contar con una definición de EF aceptada y compartida a nivel mundial, es una necesidad primordial para obtener avances y resultados que favorezcan el desarrollo de este tipo de empresas. Por lo tanto, una definición de EF debe ser clara sobre los elementos que la conforman, transparente y alejada de la mayor ambigüedad posible, de tal forma que puede arrojar resultados confiables al momento de aplicarla. (Astrachan, 2002)

El presente artículo se escribe con el objetivo de presentar una definición sobre lo que es una EF, estableciendo las características que la identifican y diferencian de una ENF (Empresa No familiar); además de concientizarnos como empresarios familiares sobre nuestras responsabilidades dentro de la economía de un país, así como nuestros problemas y posibles soluciones a la tarea más compleja que tiene la dirección de Empresas Familiares.

La importancia de contar con una definición aceptada de EF se basa también en la necesidad de establecer las alternativas de prevención y/o solución para las problemáticas que surgen al interior de ésta, cuando la propiedad, la familia y el trabajo se involucran entre sí, ya que las EFs además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Por lo tanto, deben desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma; manteniendo y acrecentando la unidad familiar.

De esta forma, para concientizarnos sobre la gran importancia que tienen las EFs en el desarrollo económico de un país, primero es necesario entender a qué nos referimos cuando hablamos de EF.

Así, una EF se define como aquella en donde (Gallo, 1995):

- *Una o más familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa;*
- *Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos dentro de la empresa;*
- *Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.*

A pesar de la importancia de estas empresas en la economía de un país, su fragilidad también es aplastante, de hecho pocas empresas familiares logran sobrevivir a la primera generación.

En Colombia se ha detectado que sólo el 30% de las EFs sobreviven a la segunda generación y menos del 10% pasan a la tercera generación.

En Estados Unidos, de forma similar, se presenta que un 30% de estas empresas logra sobrevivir a la segunda generación, y de éstas tan sólo un 15% pasan a la tercera (Ward, 1986). En España, la tasa de mortalidad de la empresa familiar dentro de las 1.000 mayores empresas ha sido del 84% en 20 años (Gallo; Cappuyns; y Estapé, 1996).

Según nuestras estimaciones, en los próximos años en el país cerca de 100.000 empresas familiares pasarán a su segunda generación y en los próximos 30 años a la

tercera, lo cual indica que en este periodo, gran parte de las organizaciones nacionales pueden desaparecer por diversos conflictos.

Muchas pueden ser las causas por las cuales una empresa familiar no perdure, ya sea por los mismos motivos que afectan a una empresa no familiar como: La oportunidad de vender a un precio atractivo, la incapacidad de prever los cambios del mercado o de adaptarse a ellos, la recesión, los problemas de seguridad de nuestro país, la insuficiente inversión en Investigación y Desarrollo, inadecuado control de costos y la falta de acceso a capital a un costo razonable entre otros; o por los problemas que aquejan específicamente a las empresas familiares como son:

La incapacidad de encontrar capital para crecer sin diluir la participación de la familia en el control total de la propiedad, la incapacidad de equilibrar óptimamente la necesidad de liquidez de la familia y la necesidad de efectivo de la empresa; deficiente planificación patrimonial, falta de voluntad por parte de la generación anterior para renunciar a la propiedad y a la dirección en el momento oportuno, incapacidad de atraer y retener a unos sucesores competentes y motivados, rivalidad desenfrenada entre hermanos, que impide el acuerdo sobre la elección del sucesor; incapacidad de atraer y retener a altos ejecutivos competentes, no pertenecientes a la familia; conflicto sin solución entre la mentalidad del Consejo de Familia, la Junta Directiva y la de la propia empresa, e incapacidad de desarrollar estructuras de gobierno que supongan una asignación óptima de funciones a las distintas instituciones u órganos de gobierno (Neubauer y Lank, 1999).

Los problemas son tan innumerables que podríamos agruparlos en las llamadas trampas familiares como las principales causas de la pérdida de la confianza del grupo familiar, haciendo que las fortalezas de la unidad y el compromiso terminen en la desunión y la abstención en estas empresas. Dichas trampas familiares serán presentadas en nuestra próxima columna.

Con lo anterior se puede concluir que dirigir una Empresa Familiar puede ser una de las actividades más complejas que puedan existir, ya que para su propietario este tipo de empresa es fuente de algunos de los retos más importantes de la vida: Hacer crecer una compañía, dirigir una familia, brindar amor y afecto a los seres queridos. La misma fuente donde se desarrollan la historia de su vida, su seguridad financiera y la de toda su familia.